د. فريتس هندريش

القدرات القيادية الأربع

قيادة الأفراد من خلال الطبيعة

نقله إلى العربية

سامر نصري

تصوير
أحمد ياسين

د. فريتس هندريش
القدرات القيادية الأربع
قيادة الأفراد من خلال الطبيعة
مكتبة العبيكان

فريتس هندريش

القدرات القيادية الأربع

قيادة الأفراد من خلال الطبيعة

نقله إلى العربية

سامر نصري

تصوير

أحمد ياسين

@Ahmedyassin90

العبيكان للنشر
Obeikan
Publishers & Booksellers

Original Title:

Die Vier Energien der FÜhrung

by:

Fritz Hendrich

Copyright © (2002) by Signum Wirtschaftsverlag, Amalthea Signum GmbH, Wien

ISBN 3 - 85436 - 292 - 7

All rights reserved. Authorized translation from the German language edition
Published by:Signum Wirtschaftsverlag

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعبيكان بالتعاقد مع ڤيرت شافتس فيرلاغ – ألمانيا

© مكتبة العبيكان 1427هـ ـ 2006م

المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 62807 الرياض 11595

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى **1427هـ ـ 2006م**

ISBN 3 - 916 - 40 - 9960

ⓗ مكتبة العبيكان، 1427هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

هدريش، فريتس

القدرات القيادية الأربع. / فريتس هدريش؛ سامر نصري ـ الرياض، 1427هـ

236 ص؛ 14 × 21 سم

ردمك: 3- 916 - 40 - 9960

1 ـ القيادة الإدارية

أ. نصري، سامر (مترجم) ب. العنوان

ديوي: 658.42 1427 / 814

رقم الإيداع: 814 / 1427

ردمك: 3- 916 - 40 - 9960

تصوير أحمد ياسين

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

All rights reserved. No parts of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

بسم الله الرحمن الرحيم

قام بتصوير الكتاب
أحمد ياسين
تويتر
@Ahmedyassin90

تصوير
أحمد ياسين

القدرات القيادية الأربع

قيادة للأفراد من خلال الطبيعة

شفافية

بناء

إبداع، إدارة المعرفة،

إدارة التغيير

«أنا أفكر»

أحمد ياسين

قام بتصوير الكتاب

أحمد ياسين

تويتر

@Ahmedyassin90

الفهرس

الموضوع	الصفحة
توطئة	١١
مُقدِّمة	
الواقع والحقائق	١٥
شموليَّة المعادلة الدماغيَّة كوحدة متكاملة	٢٨
لغة الصُوَر تعمل على إقامة الجسور فيما بين الرأيين المتنافرين	٣٤
ثلاث خطوات يوميَّة تقود إلى النجاح.	٣٨
الفصل الأول: العنصر الناري	
تَحَدٍّ - إنجاز - اندفاع	٤٩
الأبعاد الثلاثة للعنصر الناري	٥٥
قوَّة النار الفاعِلة	٥٨
«استمراريَّة» متعة العمل	٦٠
الجرأة اللازمة لخوض الصراعات	٦٤
الاتِّفاق أو الاختلاف	٦٦
مشاعر غريبة من الألم والإحباط	٧١
إرادة السير نحو المجد	٧٤
تفويض المهام: تكريس للاحتفاظ بالنفوذ	٧٨
تحمُّل المسؤوليّات يلزمه عنصر الثقة	٨٢
كيف يكون التفويض الناجح	٨٦
إبراز جدوى المهام	٩٠

تصوير
أحمد ياسين

المعلومات كمادّة للتشجيع ــــــــ ٩٢

الفصل الثاني: العنصر المائي

أحاسيس وجدانية - مشاركة عملية - خبرات مهنية ــــــــ ٩٥

الأبعاد الثلاثة للعنصر المائي ــــــــ ١٠٠

العاطفة تتلوَّن بألوان كثيرة ــــــــ ١٠٢

فخُّ الفراغ القيادي ــــــــ ١٠٥

تدريب العاملين على العمل، وعلى تطوير شخصيّاتهم ــــــــ ١١١

المُدرِّب كمُستشار ــــــــ ١١٣

المُدرِّب كمُوجِّه ــــــــ ١١٧

المُدرِّب كمُنافِس ــــــــ ١١٧

المُدرِّب كمُعلِّم ــــــــ ١٢١

روح العمل ضمن فريق ــــــــ ١٢٤

تكوين فريق العمل ــــــــ ١٢٩

المرحلة التمهيديَّة ــــــــ ١٣٠

مرحلة التقرُّب التمهيدي ــــــــ ١٣٠

مرحلة الانفتاح على الآخر ــــــــ ١٣١

مرحلة التكوين النهائي للفريق ــــــــ ١٣١

العمل ضمن فريق أو العمل بمفردك/ العمل ضمن فريق والعمل بمفردك! ــــــــ ١٣٤

تصوير أحمد ياسين

الفصل الثالث: العنصر الهوائي

رؤية -إبداع- تواصل ١٣٧
الأبعاد الثلاثة للعنصر الهوائي ١٤١
استبصار الأمور سهلٌ جداً ١٤٢
من الحلم إلى الحقيقة ١٤٦
الخيال بين الحاضر والماضي ١٥٢
من التقنيَّة المجرَّدة إلى فن التغيير ١٥٥
المعرفة - السلطة - النجاح: المعرفة تصنع النجاح ١٦١
رأس المال البشري: مَنْ يعلَم ماذا؟ ١٦٤
رأس المال البنيوي: «السكَّة التي يسير عليها الأرنب» ١٦٥
رأس المال المُتَمثِّل بالزبون نفسه: مُشاركة الزبون بالمعرفة ١٧١
القوَّة المُبدِعة لـ «حالة عدم الرضا» ١٧٥
إدارة المعرفة تكريس للحريَّة ١٧٨
«إنعاش» رأس المال البشري ١٨١

الفصل الرابع: العنصر الترابي

بناء - تنظيم - استمراريَّة ١٨٥
الأبعاد الثلاثة للعنصر الترابي ١٨٩
من نمط «المؤسسة الآلة» ١٩٢
إلى نمط «المؤسسة الهادفة» ١٩٨
مفهوم «المُشاركة الإدارية» ٢٠٢

تصوير أحمد ياسين

التوسُّع والاستمرار ٢٠٥
إبداع + مُجازفة= مشروع ٢٠٧
من نموذج الشجرة إلى نموذج الدائرة ٢١٣
جودة الوقت، والإيقاع الزمني ٢١٧
الفصل الخامس:
التفاعل المُشترك للعناصر ٢٢٧

تصوير
أحمد ياسين

توطئة

من الأفضل، لغرض تسهيل عملية اتخاذ القرار بالنسبة لك، فيما لو كان ينبغي عليك أن تقرأ هذا الكتاب أم لا، أن تعرف أولاً، لمن هو موجَّهٌ أساساً هذا الكتاب.

هو موجَّهٌ في واقع الأمر لكلِّ من يقع على عاتقه مسؤولية إدارة العاملين في شركةٍ ما، ولكلِّ من يقرُّ أنه ليس فخوراً بذلك فحسب، وإنما أيضاً يشعر بالرعب أحياناً حيال ذلك. ربما تماماً كما انتابتني أنا فجأةً مشاعر الرعب، حينما وضع الطبيب في قسم التوليد في المستشفى فجأةً بين يديَّ حزمةً صغيرةً نظيفةً بيضاء؛ رأيت على الفور داخل تلك الحزمة عينين صغيرتين تحدِّقان بي، معلِّقتين كلَّ مصيرِهما وسائر آمالهما بي. حتى ولو كانت تلك الآمال مجرَّد انعكاسٍ لأفكاري أنا، وليس ما دار حينذاك في الحقيقة في رأس طفلتي الصغير، فقد خالطت مشاعر الفرح والفخر لديَّ كأبٍ جديد حينذاك، مشاعر غريبة من الحيرة والرعب. سمعت في داخلي على الفور صوتاً يقول لي: «هذا ما أنت مسؤولٌ عنه الآن»! سألت نفسي إثر ذلك: «كيف يكون المرء مسؤولاً عن الآخرين؟». هذا على الرغم من كوني قد كنت حينذاك -لفترة خمس سنوات تقريباً- مسؤولاً عن العاملين في بعض أقسام إحدى المؤسسات الإنتاجية متوسطة الحجم.

ما هي الأسس الجوهرية لقيادة الأفراد؟ من يبحث عنها، سيجد في ثناياها حتماً «بوصلة الاهتداء» للطريق المؤدي إلى احتراف فنون القيادة السليمة للأفراد، بأدقِّ تفاصيلها. تعمل تلك الأسس الجوهرية على إرشاد المرء للتوجُّه الصحيح الذي يقود إلى معرفة سائر الجوانب العلمية والعملية التي تكتنف عالم القيادة من ناحية، وعالم الذات الإنسانية من ناحية أخرى.

هذا الكتاب موجَّهٌ كذلك الأمر لأولئك الذين يعرفون العبارة القائلة: «حينما أكون مديراً، فسأعمل حتماً على إحداث الكثير من التغيير». أو ربما العبارة التالية، قبل سنواتٍ خلت: «كم كنا آباء جيدين، حينما كنا أطفالاً! كم كنا قياديين ممتازين، حينما كنا مجرَّد عاملين!».

ثمة العديد من الإرشادات التي من شأنها أن تغني معارفك الحالية في هذا السياق، والتي من شأنها كذلك الأمر أن تعمل على تصحيح بعض المفاهيم الخاطئة في هذا الصدد. لا شك أنه من الصعوبة بمكان -كآباء على الصعيد الشخصي، أو كمديرين على الصعيد المهني- التخلُّص من بعض الأفكار والمفاهيم المتناقلة المغلوطة، والتي طالما نكتسبها باستمرار من هنا وهناك.

ولذا، فإن هذا الكتاب موجَّهٌ، لكل من يبحث عن التوجه الصحيح في هذا المجال، ذلك التوجه الذي قلَّما يتم تداوله والتطرُّق إليه على مقاعد الدراسة في الجامعات والمعاهد العلمية.

لقد تعلَّمنا هناك إيجاد الجذر التربيعي لرقمٍ معيَّنٍ على سبيل المثال، ذلك الجذر الذي تحسبه لنا اليوم أبسط الحاسبات الصغيرة. وقد تعلّمنا هناك في دروس اللغة الإنكليزية، التمييز فيما بين الماضي القريب والماضي البعيد، ذلك التمييز الذي لا يطبِّقه بشكله السليم في حقيقة الأمر، سوى القليل والنادر جداً من سكان الدول والأقاليم الناطقة باللغة الإنكليزية. لقد تعلَّمنا -فيما تعلَّمنا أيضاً- كيف تتكاثر وحيدات الخلية، من خلال الانقسام الخلوي «اللاجنسي»، الأمر الذي لم يقدِّم ولا يقدِّم لنا في حقيقة الأمر أية فائدة عملية تُذكر ضمن علاقاتنا الاجتماعية العملية المتبادلة. لقد كان بإمكاننا على مقاعد المدرسة، أن نحسب الحجم الناتج من دوران منحنيين حول مستقيمٍ مشترك، الأمر الذي نطبِّقه كما ترون باستمرار كل يوم، أم أنكم ربما لا ترون معي ذلك؟!.

لم يكن ليعلّمنا أحدٌ يوماً، شيئاً عن القوانين الأساسية التي تحكم العلاقات الإنسانية المتبادلة، أو ربما شيئاً عما يمكن أن يعمل على تحفيز الآخرين على العمل والإنتاج أو إحباطهم وصدِّهم عن ذلك، أو ربما شيئاً عما يمكن أن يحتاجونه من دعمٍ إنسانيٍّ أو نفسي لغرض إنجاز عملٍ إنتاجيٍ مشترك. لم يكن أحدٌ ليعلِّمنا ولو شيئاً عن ذلك كلِّه. هنا ينبغي علينا أن نكون طفرات طبيعية خارقة، لكي يتسنى لنا أن نحقِّق ذواتنا كقياديين، أو ربما حتى كآباء أو أمهات!

من يسعى لاكتشاف تلك الأسس الجوهرية والقوانين الأساسية، التي تحكم العلاقات فيما بيننا وبين الآخرين، فهو لا شك سوف يجدها رموزاً تصويرية، واضحة ومحدّدة تماماً. هي تشكِّل في الواقع

بنيـة هـذا الكتـاب وإطاره العـام. لا تعني الأسس الجـوهرية فـي الواقع، تلك الأطر الأسـاسـيـة فـحسب، وإنما هي ترشـدنا كذلك لـتلك العناصـر الأساسية، التي تقودنا -في سياق لغة الرموز التصويرية القديمة على مـدار ألف عامٍ ونيِّف- إلى فـهم جوهر الـعلاقـات الطبـيعـيـة، وطرائق السلوك الفردية.

مقدمة

الواقع والحقائق

ما نقصد حينما نصف أحدهم بأنَّه «نارٌ أو لهيبٌ» أليس لذلك علاقةٌ بمفهوم الحماسة أو التشجيع، أو ربما بمفهوم السرعة أو الفوضى؟ ليس لذلك بالتأكيد أدنى علاقة بالبرود أو اللامبالاة!.

حينما نطلق على أحدهم تسمية: «ماءً عميقاً هادئاً»، ألا نعني بذلك مدى تسامحه ومدى أحاسيسه، وكذلك شدة انطوائه؟ بالتأكيد لا نعني هنا أبداً، ولا بشكلٍ من الأشكال، الحزم والدهاء وشدة الموضوعية الذهنية.

وحينما يبني أحدهم قصوراً في الهواء، أليس لذلك علاقةٌ وطيدة بقوة الخيال وشدة الإبداع؟ ليس لذلك بالتأكيد أدنى علاقة بصلابة الرأي وثبات الفكر والتحفُّظ الشديد.

وحينما يسير المرء في درب الحياة بخطىً ثابتة، أليس لذلك علاقةٌ وطيدة بمدى مثابرته، ومدى موضوعيته، ربما كذلك بمدى صلابته، أو مدى ضيق أفقه؟ ليس لذلك حتماً أدنى علاقة بعفويته، أو بشدة عواطفه، أو ربما بروح المغامرة أو المجازفة لديه.

ثمة صورٌ أولية واضحة، ندركها ونستخدمها باستمرار في لغتنا اليومية. يهدف هذا الكتاب إلى السعي لتوضيح تلك الصور، وفهمها جيداً. ثمة شكلٌ تصويري من شأنه أن يخدم سعينا هذا؛ هو شكلٌ

محفورٌ في واقع الأمر في أذهاننا، وإدراك كنه ذلك الشكل محفورٌ في أعماق اللاوعي لدينا. وحينما نعرج بإدراكنا إلى مجاهل تلك المعارف القديمة المتوارثة، فسوف تتَّضح لنا على الفور تلك القوانين والأسس الأوليّة الطبيعية، والتي من شأنها أن تدخل - بشكلٍ أو بآخر - ضمن لغتنا اليومية المحكيَّة.

ثمة تفرُّعات شتى، لتلك اللغة التصويرية - بعضٌ من تلك التفرُّعات يرتبط بموضوعي الإدارة والقيادة. لا شك أن لتلك التفرعات تأثيراتٍ جمّة على تطوُّر مفهومي الإدارة والقيادة على حدٍّ سواء.

لقد سعى الكثير من الباحثين في مجالات الإدارة والقيادة إلى توضيح وتبسيط سائر المفاهيم والأسس، التي ترتكز عليها تلك اللغة التصويرية، التي تكتنف بدورها سائر الجوانب الغامضة لمفهومي الإدارة والقيادة على حدٍّ سواء.

إنه لمن المدهش فعلاً، كيف يتم تسويق المعارف القديمة لنا، المرتبطة بعناصر الطبيعة الأساسية الأربعة، وذلك في أشكالٍ وأنماطٍ جديدة وكثيرة، وكنموذجٍ مُحدَثٍ لأنماط السلوك البشري المختلفة والمتنوعة. ولذا فإن هذا الكتاب يهدف في واقع الأمر، إلى التعريف بتلك المصادر الطبيعية النفسية للطاقة، وإلى إحياء ذكرى تلك النماذج الأولية الأساسية المرتبطة بتلك المصادر. وبذلك نستطيع إعادة اكتشاف أبسط العلاقات الإنسانية، التي من شأنها أن تعبر أنواع الحضارات المتنوعة، عبر الأزمنة المختلفة، تلك العلاقات التي لم تكن لتظلّ على ما هي عليه بمجرّد الصدفة.

إننا نجد صور العناصر الأربعة في تمثال أبي الهول المصري، تماماً كما نجدها ضمن الرموز المسيحية البروتستانتية الأربعة، وفي لغة الرموز المستخدمة في علم الفلك، فإن:

- الأسد يرمز إلى النار.
- الثور يرمز إلى التراب.
- النسر (كشكلٍ منبثقٍ من العقرب) يرمز إلى الماء.
- الملاك حاملاً دلو ماء (من هنا ينحدر رمز الدلو) يرمز إلى عنصر الهواء.

ربما يعتري أحدهم الذهول، لدى التعرُّف الأول على لغة الرموز هذه، بأن النسر يرمز إلى الماء، وأن الدلو يرمز إلى الهواء. ولكي نعمل على حلِّ تلك الأحجية، فإنه ينبغي علينا أن نتعمّق قليلاً في طبيعة المبادئ والأسس التي تقوم عليها المعارف القديمة المرتبطة بالأساطير والرموز.

لنتأمل معاً في البدء حقيقة كون سائر العقائد المسيحية، وفي طليعتها العقيدة الإنجيلية، لها رموزها المعبِّرة عن عناصرها المختلفة، المرتبطة بجوهر أفكارها.

- مرقس يرمز إلى الأسد.
- لوقا يرمز إلى الثور.
- يوحنا يرمز إلى النسر.
- متّى يرمز إلى الملاك.

إن من شــأن تلك الرمــوز أن تدل على ذلك العنصــر، الذي يمثِّل جوهره ومحتواه ذلك الإنجيل الخاص به. ويتَّضح ذلك أكثر ما يتَّضح في إنجيل مرقس. يستطلع المرء من ثنايا ذلك، قصة طفولة المسيح بعد يوم ميلاده. إنها تجسِّد في واقع الأمر جوهر الرسالة المسيحية. ويجسِّد تمثال أبي الهول في الحقيقة العناصر التالية:

- جسد الثور، يرمز إلى التراب.
- مخالب الأسد، يرمز إلى النار.
- أجنحة النسر، ترمز إلى الماء (وهو العنصر الذي يمثِّله العقرب، على الرغم من كون العقرب يعيش في الأماكن الجافة).
- الرأس، يرمز إلى الملاك (عنصر الهواء).

لا شك أن التأمل في جوهر الرموز التي تحملها العناصر معها، يؤدي إلى فهمٍ أفضل لجوهر العلاقات المختلفة في شتى مجالات المعرفة والحياة، مروراً بالحضارات المختلفة، والديانات على اختلاف أنواعها.

هذا التقسيم الرباعي نراه كذلك في علم الأنماط الحديث. ويوضِّح الشكل (١) بعض الأمثلة على ذلك.

ربما بات اليوم ما يُسمَّى بـ «علم الأمزجة الأربعة»، معروفاً لدى معظم الناس، حيث كان الفيلسوف «هيبوقراطس» فيما مضى، قد عمل على وضع الأسس التي تقوم عليها تلك الأمزجة الأربعة. ربما يكون من الواضح تماماً، أن مَن هو سريع الغضب يمثِّل في حقيقة الأمر عنصر

النار، وأن مَن هو هادئ الطباع يمثِّل عنصر الهواء. لاشك أنه من الواضح كذلك الأمر، أن من هو بلغميٌّ المزاج، يمثِّل في واقع الأمر عنصر الماء، وأن مَن هو سوداوي المزاج (مكتئب المزاج)، يمثِّل عنصر التراب. لقد شاع، في الاستخدامات اللغوية اليوم، استخدام مفهوم «سوداويّ المزاج»، لمن هو شاكٍ ونوَّاح باستمرار، والذي هو أقرب في واقع الأمر إلى عنصر الماء، كما شاع استخدام مفهوم «بلغميّ المزاج»، لمن هو ميَّالٌ بطبعه إلى التفكير والتأمل والرزانة والهدوء، والذي يعكس في واقع الأمر عنصر التراب.

الأبعاد السلوكية الأربعة، ومعناها القيادي

العنصر	النار	الماء	الهواء	التراب
النموذج				
الأمزجة وفق هيبوقراطس	سريع الغضب	سوداوي المزاج	هادئ الطباع	بلغمي المزاج
التواصل الاجتماعي غير الكامل (حسب فيرجينيا سأتير)	هجومي	هاديء	مشتت الفكر	عاقل ومتدبر
أنماط الخوف (حسب فريتس ريمان)	مضطرب الذهن	مكتئب	منفصم الشخصية	قسري
أنماط الشخصية (حسسب ك.غ.يونغ)	حدس+ إحساس	وعي+ إحساس	حدس+ تأمل	وعي+ تأمل
طبيعة الأمزجة (حسب هـ. ي. أيزنك)	منفتح/ مضطرب	منطو/ مضطرب	منفتح/ هادئ	منطو/ هادئ
أنماط الشخصية (حسب و.م مارستون)	مسيطر	استمراري	مبادر	منقاد لضميره
غلبة الدماغ (وفق نيد هرمان)	(الدماغ الأمامي (الأيمن) = بناء	(الدماغ الخلفي الأيمن) = عاطفي	(الدماغ الأمامي الأيسر) = محلل	(الدماغ الخلفي الأيسر)= متدبر
"قاعدة بلاتين"	قيادي	اجتماعي	فصيح اللسان	مفكر
أنماط قيادية	قائد/ مشجع محفز/ مدير أزمات	محبٌ للظهور/ مشارك/ محنَّك	اجتماعي/ مبدع/ مدير مجدد	مفكر/ مخطط/ منظم
مشكلات قيادية	انعدام الصبر	الهروب من الأزمات	عدم تحليل الأمور بمنطقية وعقلانية	عدم الحركة

الشكل (١): الأبعاد السلوكية، ومعناها القيادي

لقد عملت عالمة النفس الأميركية، فرجينيا ساتير، والتي نهل من معارفها في الواقع، واضعو الأسس التي يقوم عليها نظام البرمجة الخلوية للجملة العصبية (NLP)، على تصنيف الأمزجة البشرية الأربعة وفقاً للعناصر الطبيعية الأربعة: الهجومي= النار، الهادئ= الماء، مشتّت الفكر= الهواء، العاقل والمتدبِّر= التراب.

أما العالم والطبيب النفساني فريتس ريمان، والذي عمل بالدرجة الأولى على التعامل مع لغة الصور والرموز، حيث نتج عن ذلك أحد أكبر وأهم مؤلفاته في علم الفلك، فقد عمل ضمن مؤلَّفه الشهير، «الأنماط الأساسية لظاهرة الخوف»، على تحليل تلك الأنماط الأساسية الأربعة للخوف، ممثَّلةً في البدء بالاضطراب الذهني (الطاقة النارية، ذات الطابع التلقائي العفوي)، ثم الاكتئاب (ممثَّلاً بالماء، وهذا مما يؤكِّد كذلك تابعية سوداويِّي المزاج لعنصر الماء)، ثم أنماط الخوف الممثَّلة بظواهر انفصام الشخصية (الممثَّلة بدورها بعنصر الهواء الموجود في كل مكان، وغير الموجود كذلك في أي مكان!)، ثم ظواهر الخوف القسري (يمثِّله عنصر التراب، تماماً كما جسّده الممثِّل العالمي الشهير جاك نيكلسون في فيلمه الشهير: «لا يمكن أن يتم ذلك بشكلٍ أفضل»).

وينتج، وفقاً لكارل غوستاف يونغ، عن خليط الإحساس والتأمل، مع الحدس والوعي، أنماط الشخصية الأساسية الأربعة. وتنتج كذلك الأمر، من مزيج الانفتاح والانطواء، مع الهدوء والاضطراب، وفقاً لـ هـ. ي. أيزنك، الأمزجة الأساسية الأربعة.

أما التحليل الحديث لأنماط الشخصية، فهو ذاك الذي وضعه وليم مارستون. إن أنماط الشخصية هنا تمثِّل في واقع الأمر العناصر الأربعة بشكلٍ مباشر، حتى ولو كانت مُسمَّياتها غريبة إلى حدٍّ ما. النار هنا رمزٌ للسيطرة، فيما ترمز الطاقة الهوائية إلى روح المبادرة، والماء بدوره إلى الاستمرارية، والتي تعني كذلك إلى حدٍّ ما التكيُّف، كما تجسِّد قوة التراب لدى مارستون روح الضمير الفاعلة لدى الإنسان.

لقد حلَّ هذا النموذج في واقع الأمر، محلَّ نموذج البنية الدماغية ل «نيد هرمان»، حيث ساد هذا النموذج الأخير قبل ذلك لفترةٍ طويلةٍ نسبياً. إن أنماط السلوك في هذا النموذج هي على التوالي، البنَّاء والعاطفي والتحليلي والمتدبِّر، حيث يتبع كلُّ نمطٍ سلوكيٍّ هنا إلى جزءٍ خاصٍّ به من الدماغ. إن الرسوم البيانية، التي تربط فيما بين أنماط السلوك هذه من ناحية، وبين الأجزاء الدماغية الخاصة بها من ناحية أخرى، جديرة بالاهتمام حقاً.

غير أن ثمة أنماطاً أخرى عديدة، مرتبطة بشخصيات البشر على اختلاف ألوانها. أما أهم تلك الأنماط فهو ما سبق ذكره في الشكل التوضيحي السابق. لقد عمل المؤلفان الأميركيان «توني ألسندرا» و«ميشيل ج. أوكونور» على تطوير ما يُعرف بـ «قاعدة بلاتن» أو «القاعدة الذهبية»، والتي تشمل بدورها تصنيفاً مشابهاً، إلى حدٍّ كبير، لأنماط الشخصية، حيث إن للدين هنا، وكذلك للثقافة ونمط الفلسفة الفردية، تأثيرات جمَّة على نمط الشخصية في هذا المضمار:

- في الديانة المسيحية: «عامِل الآخرين، تماماً كما تحبّ أن يعاملوك هُم».
- في الديانة اليهودية: «لا تفعل للآخرين، ما لا تريد أن يفعلوه بك».
- في الديانة الهندوسية: «لا تصنع مع جارك، ما لا تودّ أن يصنعه هو بك».
- الحكيم الصيني كونفوشيوس: «ليكن سلوكك إزاء الآخرين، تماماً كما ترغب أنت أن يكون سلوكهم إزاءك».
- ولا ننسى هنا توصية الفيلسوف الألماني «كانْت»، الحازمة والجازمة: «ليكن سلوكك مُجسِّداً لإرادتك، وعلى نحوٍ يمكن أن يُتَّخذ أساساً لقاعدة سلوكية عامة».

إن «قاعدة بلاتن» لا تقتضي فقط، أن يتعامل المرء مع الآخرين بما يرغب هو تماماً أن يكون تعاملهم معه، وإنما تقتضي كذلك أن يكون سلوك المرء متوافقاً مع فطرته الطبيعية، حيث إنه بذلك ينجو من الإغراء العفوي، المتمثِّل في منحه للآخرين سائر أفكاره وتصوُّراته عن مُثُله العليا الخاصة به. إن القيم العليا، ونماذج السلوك المستخدمة هنا، تعكس في الواقع توق العنصر الناري إلى القيادة، وهي تعكس أيضاً أحاسيس ومشاعر العنصر الناري ككائنٍ مُغرَمٍ بالحياة الاجتماعية، وهي تعكس كذلك الأمر سهولة وبساطة العنصر الهوائي كمُحدِّث ومُتكلِّم، كما تعكس كذلك إلتزام وإتقان العنصر الترابي كمُفكِّر ومُتأمِّل.

ثمة حكمة حقيقية تكمن فيما وراء تلك الأنماط الأربعة للشخصية، تجسِّدها أكثر ما تجسِّدها الأسطورة الصينية القديمة، التي نشرها الكاتب العالمي «هرمان هيسة» في جريدة «Neuen Zuericher Zei-tung» الألمانية، وذلك في العام ١٩٥٩:

قال منغ هسيا:

«حينما سمع أن الفنانين الشبان قد تدرّبوا على الوقوف على أيديهم (أرجلهم للأعلى، ورؤوسهم للأسفل)، وذلك لغرض تجريب وضعٍ مختلفٍ للرؤيا، أخضع منغ هسيا نفسه لهذا التمرين. وبعد مراتٍ عدة من تدريب نفسه على ذلك، قال لتلاميذه: «لقد بدا العالم لي أكثر جمالاً ونضارةً بالوضع المقلوب».

انتشر هذا الخبر، وقد انتهى الأمر لأن يتفاخر أولئك الفنانون الشبان الجدد بصنيعهم هذا، من خلال ما قد أكّده أستاذهم بعباراته فعلاً.

لقد انتشرت عباراته بين الناس انتشار النار في الهشيم، فهو كان معروفاً بقلّة كلامه من ناحية، ومن ناحية أخرى كانت تربيته لتلاميذه من خلال حضوره وشخصيته، أكثر منها من خلال تعليمه وتدريسه لهم.

ففي الوقت الذي كانت كلماته، بالنسبة لتلاميذه رائعة ومؤثِّرة، فقد كانت بالنسبة للكثيرين ممن لا يعرفونه تمام المعرفة، مُستهجَنة ومثيرة للغضب. فقد شاع حينذاك بين هؤلاء، أنه قال:

«إنه لمن الجيِّد حقاً أن يكون للمرء ساقان! إنه لأمرٌ مؤذٍ للجسم أن يقف المرء على رأسه. وحينما يعود المرء إلى وضعه الطبيعي، ويقف على قدميه، فسيرى العالم من حوله جميلاً إلى أبعد الحدود».

لقد شعر الرياضيون حينذاك، ممَّن احترفوا الوقوف على رؤوسهم، أنه يسخر منهم بكلماته هذه، كما شعر ذلك أيضاً الأعيان من أهل السياسة.

لقد قال هؤلاء عنه: «هو يقول اليوم شيئاً، ويقول غداً شيئاً آخراً! من المستحيل أن يكون هنالك حقيقتان متضادتان، وصحيحتان في آنٍ معاً. من تراه سيأخذ الآن كلام ذلك المعلّم على محمل الجدّ؟».

أمَّا هو، فقد علم بما كان يدور حوله من أحاديث على ألسنة الناس. لقد ضحك ملء فمه. لقد أجاب، حينما طلب تلاميذه منه تفسيراً لمزاعمه، بما يلي:

«ثمة حقيقة واحدة، يا أحبائي، لا مجال للشك بشأنها. غير أن ثمة آراء كثيرة متباينة بشأن تلك الحقيقة الواحدة، كلُّ رأيٍ منها يمكن أن يكون صحيحاً، كما يمكن أن يكون عكس ذلك».

لم يتمكّن التلاميذ حينذاك تلقّي المزيد من الإيضاحات حول ذلك من معلِّمهم.

هذه النماذج النمطية تشكِّل بحدٍّ ذاتها دليلاً يمكن أن يهتدي به سائر الناس على اختلاف ألوانهم وعاداتهم وطبائعهم. فكما تشكِّل في خريطةٍ ما،العلامات الدالة على الطرق والشوارع والأبنية، والمسارات التي تسلكها القطارات وحافلات الركوب، أهمِّيةً كبرى، كذلك تشكِّل تلك النماذج نقاط اهتداءٍ أساسية بحدٍّ ذاتها. تظلّ الطبيعة دوماً كما هي، مركَّبةً من جملة العناصر الأربعة.

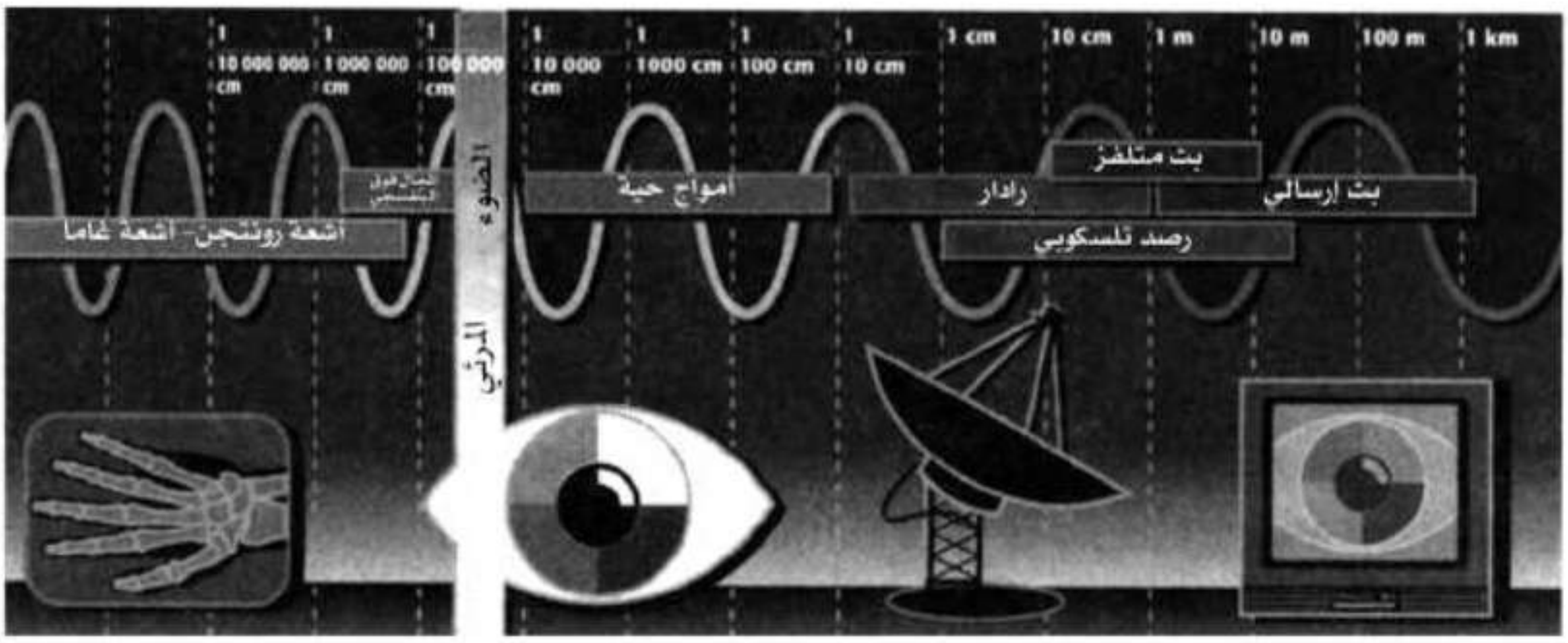
ثمة أبعادٌ إضافية تظهر في هذا السياق، حينما نتطرَّق إلى الأسس والمرتكزات الجيولوجية. ويعمل علماء الأنماط باستمرار على وصف وتصنيف طرائق السلوك البشرية، وهذا يشكِّل باستمرار شغلهم الشاغل. إن الحقيقة الكامنة وراء المبادئ الأساسية لعناصر الطبيعة الأربعة، تعمل على توضيح المزيد من العلاقات المتشابكة في هذا السياق. إننا لا نعي في الواقع أكثر من خيال تلك الحقيقة، ولربَّما أيضاً تفاعل مكوناتها فيما بينها، بمجرَّد الرموز أو الصور ليس إلاَّ.

«المرء في كهفه، لصيقٌ بجدار كهفه إلى حدٍّ لا يسمح له بأكثر من رؤية الجدار المقابل. ثمة نارٌ مشتعلة خلفه تماماً، وثمة أشياءٌ تتحرَّك فيما بينه وبين تلك النار. هو لا يرى سوى خيال ذلك كلِّه، ثم يربط ذهنياً فيما بين ذلك الخيال، وبين ما يسمعه من أصوات. هو يعتقد أن الحقيقة ليست سوى انعكاس هذا التفاعل فيما بين المرئي والمسموع، ذلك الانعكاس الذي من شأنه أن يجعل التفرقة فيما بين الوهم والحقيقة صعبةً للغاية. وحينما ينحلّ ذلك الالتصاق فيما بين المرء وبين جدار كهفه، ثم يلتفت إلى الوراء ليرى الحقيقة كما هي، مجرَّدةً من أيِّ وهم، فسيعتريه الذهول والذعر إلى حدٍّ سيُفضِّل معه لو عاد من جديد ليظلَّ مُقيَّداً ومُلتصقاً بجدار كهفه إلى أبد الآبدين».

تشكِّل هذه المبادئ الأساسية بحدِّ ذاتها -تماماً كما هو الحال في العناصر الأربعة- أدواتٍ مساعدة لفهم جوهر تلك الحقيقة. إننا نرى هذا التفاعل القائم فيما بينها، في الأمزجة البشرية، وفي طرائق

السلوك على اختلاف أنواعها، كما نراه في مواقع العمل الكثيرة المختلفة. مَن يفهم تلك المبادئ الأساسية حق فهمها، يمتلك في واقع الأمر فرصةً هائلة، لفهم واستيعاب سائر جوانبها الشاملة التي تكتنفها.

وكما تعمل التقنيات الحديثة على توسيع مداركنا، لفهم طبيعة موجات الرادار على سبيل المثال، أو موجات أشعة رونتجن، أو ربما ليتسنّى لنا التحدُّث على الهاتف، أو مشاهدة التلفاز (أنظر الشكل ٢)، فكذلك يمكن للتفكير المُدعَّم بلغة الرموز أن يعمل على توسيع آفاق مداركنا. إننا نرى بشكلٍ أكبر، ونفكِّر بشكلٍ أسرع، نظراً لكون ذواتنا تنطوي في واقع الأمر على مستوياتٍ عدَّة من الوعي والإدراك. لا شك أننا نعي -حتى داخل كهفنا - ولو جزءاً يسيراً من الحقيقة، تلك الحقيقة التي تنعكس على جدران كهفنا، خلال حياتنا اليومية، في صورٍ وخيالاتٍ عديدة ومتنوِّعة.



الشكل٢ (طيف الواقع والوعي)

شمولية المعادلة الدماغية كوحدة متكاملة

هل بإمكانك القراءة والكتابة واحتساب الأرقام، بمعنى، أن تربط الأعداد والأحرف لتصبح جُملاً وأرقاماً؟ وكيف هي ملكة الرسم لديك، بمعنى، هل تستطيع تشكيل الصور، والولوج إلى مضمون عوالمها المتنوعة؟.

حينما لا تستطيع الإجابة على السؤال الثاني بشكلٍ إيجابي، كما هو الحال على السؤال الأول، فليس من ثمة مشكلة لديك على الأغلب فيما يتعلّق بالقدرات والمهارات التي يتطلّبها منك عملك القيادي. أم هل سبق لديك أن وجدت، ضمن باب الوظائف المعروضة في الصحيفة، من يطلب مهارات موسيقية لأحد المناصب الرفيعة الشاغرة في مجال الاقتصاد؟.

لا شك أن الباحثين عن القياديين المهرة، يبحثون أول ما يبحثون عن أولئك القياديين المبدعين والمحترفين. هم يبحثون عن أولئك القادرين على توظيف أدمغتهم لأغراض التفكير الشمولي. وتتجه أفكار أغلب الناس، حينما يُسألون عن ماهية هذا النمط من التفكير الشمولي إلى رموزٍ ومصطلحات تتّسم بالغموض، وتبتعد عن جوهر المعنى الذي يتضمّنه هذا المصطلح.

دعنا نتطرَّق إلى هذا المصطلح بشيٍ من الدقّة: «التفكير بكل الدماغ، وليس بالنصف الأيسر فقط». لا ينبغي على الإطلاق إهمال النصف الأيمن من الدماغ، ذلك النصف المسؤول عما يُدعى بالتفكير الصُوري.

لقد دأب العلم القديم، المزوَّد بوجهين متباينين من وجوه المعرفة، في مطلع الستينات من القرن العشرين، على متابعة اكتشاف مجاهل وأسرار الدماغ البشري. وكما هو معروف، فإن الدماغ البشري مقسومٌ

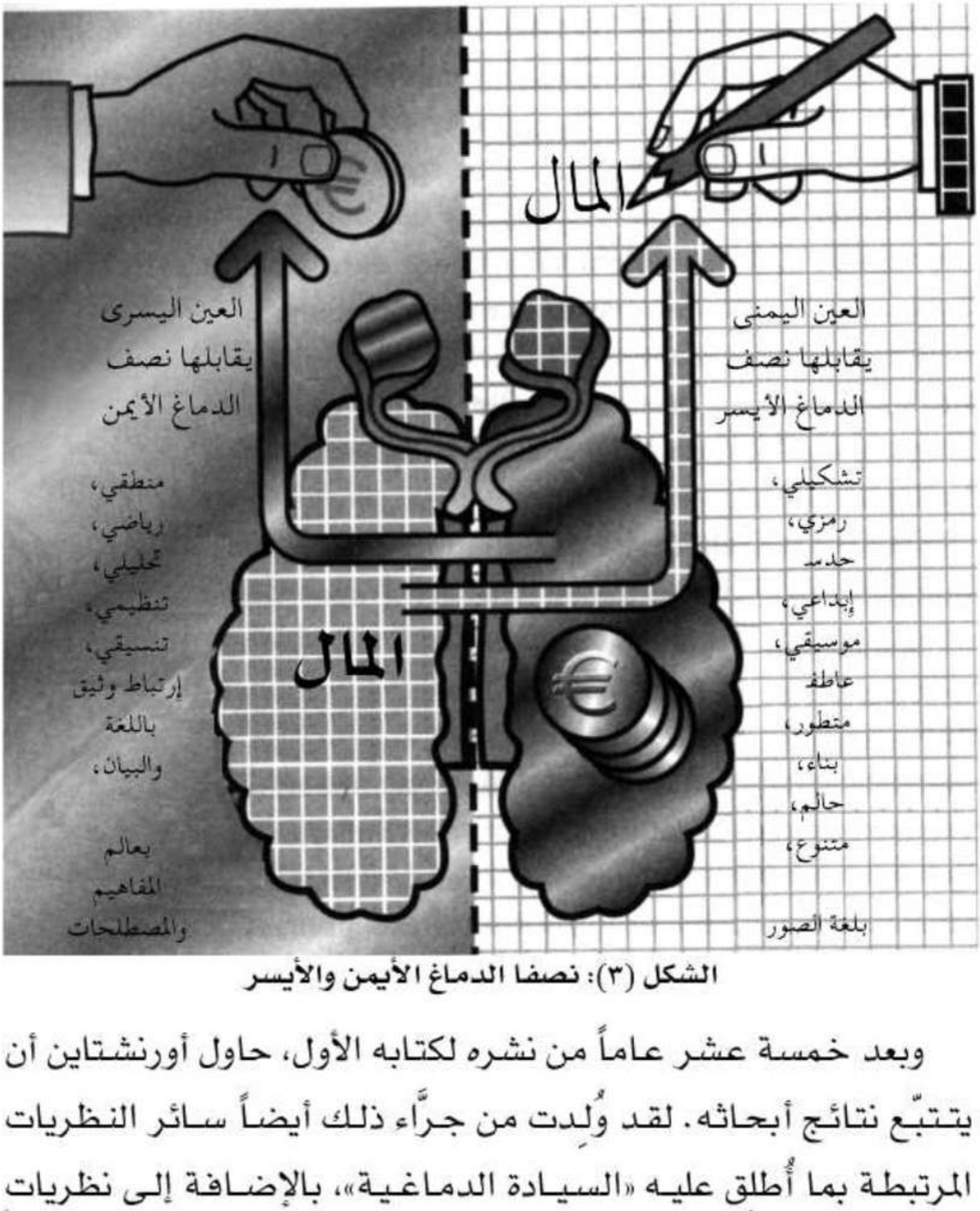
-كما هي جوزة البندق تماماً- إلى نصفين متشابهين. لم يكتشف العلم أن كل نصفٍ من هذين النصفين الدماغيين، يستقبل ويرسل معلوماتٍ مختلفة عما يستقبله ويرسله النصف الآخر، وكلٌّ منهما بشكلٍ مختلفٍ عن الآخر، إلا حين إجراء العمل الجراحي على بعض المصابين بمرض الصَرَع. لقد تم التغلُّب على نوبات الصَّرَع هذه، حينما تم فصل الجسم الكلوزي (Corpus callosum)، الفاصل فيما بين نصفي الدماغ، والذي يربط فيما بينهما.

لقد ظهرت أولى النتائج الإيجابية لذلك على الفور: حينما وضع الأطباء شيئاً من الأشياء أمام عيني أحد المصابين بمرض الصَرَع، ثم لم يستطع هذا المريض على أثر ذلك، رؤية هذا الشيء إلا بالعين اليمنى (المرتبطة بالنصف الأيسر من الدماغ)، استطاع هذا المريض هنا أن يسمِّي ذلك الشيء باسمه، ولكنه لم يستطع أن يعرف ماهية استخدام ذلك الشيء. وعلى العكس، فحينما كان المريض ليرى ذلك الشيء الموضوع أمامه، بالعين اليسرى فقط (المرتبطة بالطبع بالنصف الأيمن من الدماغ)، فهنا استطاع أن يعرف ماهية الاستخدام، ولكنه لم يعرف أن يسمِّي ذلك الشيء باسمه.

«لعلَّ أهمَّ ما يبدو لنا هنا، إنما هو وجود نمطين متباينين من التفكير، النمط التعبيري، والنمط اللاتعبيري، وكلٌّ منهما منفصلٌ عن الآخر في عمله، وهما يمثِّلان معاً نصفي الدماغ الأيسر والأيمن. وتميل نظم معارفنا وثقافتنا عموماً لإهمال النمط التعبيري من عملية التفكير. هذا يؤدِّي بدوره لأن يصير نصف الدماغ الأيمن منبوذاً مع

مرور الوقت». هذا ما قاله «روجر ف. سبيري»، الباحث في البنية الدماغية، وفي ظواهر آليات عمل نصفي الدماغ، وهو الذي تابع استكشاف ما يُعرف بظاهرة القطبية في الدماغ البشري (أنظر الشكل ٣).

إن تلاميذ سبيري، وأهمهم غازانيغا وأورنشتاين، تابعوا الأبحاث، ثم صاغوا النتائج بشكلٍ أكثر تبسيطاً من ناحية، وأكثر تفصيلاً، وتطرُّقاً للعديد من الجوانب العلمية والتقنية، من ناحية أخرى. وعموماً، فإن بعض المعارف في هذا الصدد تشكو على الأغلب مما تعرضه من حلولٍ ومقترحاتٍ مرتبطة بآليات الشفاء، وذلك من خلال اعتناقها الحرفي والدقيق، لمعظم ما هو صُوَرِيّ وتعبيري في هذا السياق. هم يكشفون الستار في الواقع عن تلك المعارف الحديثة المرتبطة بنصف الحقيقة فقط، ألا وهي النصف الأيسر للدماغ، واقعين بذلك في الشَرَكِ نفسه، الذي كانوا هم أنفسهم في بادئ الأمر، قد حذَّروا الآخرين من الوقوع فيه. (هذا من شأنه أن يُذكِّر من جديد بملاحظة كارل كراوس «التهكُّمية»، إزاء عالِم النفس الشهير سيغموند فرويد: «إن التحليل النفساني العلاجي هو مرضٌ، يسعى هذا التحليل بدوره للتغلُّب عليه!»).



الشكل (٣): نصفا الدماغ الأيمن والأيسر

وبعد خمسة عشر عاماً من نشره لكتابه الأول، حاول أورنشتاين أن يتتبّع نتائج أبحاثه. لقد وُلِدت من جرّاء ذلك أيضاً سائر النظريات المرتبطة بما أُطلِق عليه «السيادة الدماغية»، بالإضافة إلى نظريات أخرى عديدة مرتبطة بها. إن تلك النظريات، في مدى قوة تعبيرها للصور والأساطير، تشبه إلى حدٍّ بعيد ذلك الشكل التصميمي الذي يظهر على شاشة الحاسوب، للفتاة المبتسمة للرسام ليوناردو دافينشي (الموناليزا). هذا مرتبطٌ بدوره ارتباطاً جوهرياً بنصف الدماغ الأيسر، والذي يتعامل بدوره مع لغة الرموز والصور في الواقع بصعوبة بالغة.

لا ينبغي أن يكتفي التفكير الشمولي بمجرَّد التعاريف والمصطلحات، وبمجرَّد معالجتها معالجةً سطحيةً في مجالات ارتباطها بمسائل القيادة أو الإدارة. ينبغي أن نكون قادرين فعلاً على استخدام كامل الجملة الدماغية. بذلك ننجح حقاً في ربط سائر الأفكار والأحداث التي تطرأ باستمرار على أرض الواقع، بلغة الرموز والصور، وننجح بالتالي في توسيع مداركنا وآفاق الرؤيا العقلية في أذهاننا.

إننا، وبذلك النمط من التفكير الشمولي، ننجح بالتأكيد في إدراك سائر العلاقات التي تكتنفها لغة الصور والرموز، تلك اللغة المرتبطة في واقع الأمر ارتباطاً جوهرياً ومتيناً بالأسس الراسخة التي تقوم عليها عناصر الطبيعة الأربعة.

لقد فقدنا، على مر العصور، وبعد اختراع الطباعة من قبل غوتنبرغ، القدرة على استيعاب لغة الرموز والصُوَر، تلك اللغة التي تكتنفها الكثير من الاستعارات والتعابير المجازية، والتي تتضمَّنها في الواقع الكثير من الأساطير والأمثال الشعبية المأثورة.

ثمة مثالٌ على ذلك كلِّه، يكمن في تعاملنا بلغة الصُوَر والرموز مع شتى المعارف والعلوم القديمة، كعلوم الكيمياء القديمة، وعلوم الفَلَك والتنجيم. هذه من شأنها أن تُقابَل بالرفض، حيث يستقبل نصف الدماغ الأيسر هنا المعلومات بشكلٍ حرفي، وحيث لا يفسِّر نصف الدماغ الأيمن المعلومات، إلا في شكل صُورٍ ورموز؛ ولربما يتم هنا تفسير بعض العلاقات الحسِّية الرديفة (النصف الأيسر) على نحوٍ خاطئٍ، فيما لو تم اتِّباع إسلوب التعليل السببي المنطقي (النصف

الأيمن)، لكي يتم دحضها دماغياً فيما بعد، وإعادة محاولات تفسيرها من جديد. إنه لمن المثير حقاً، أن نجد علماء الفيزياء وعلماء الفضاء ينفون باستمرار- من خلال التعليلات السببية العلمية -وجود أي تأثير للكواكب البعيدة، مثل زُحَل أو بلوتو، على حياتنا اليومية، هذا التأثير الذي يؤكِّده في الواقع على الدوام علماء الفَلَك. والحق يُقال، أن المعارف البسيطة، أو ربما السطحية، لأصحاب الأفكار والآراء التي ربما تبدو متقوقعة، سواءً في شكلها أو في مضمونها، تكشف الستار بسهولة عن مدى صحة (أو خطأ) فرضياتهم وأفكارهم، بحيث يمكننا أن نتفَّهم، وبسهولة، تحدِّيهم واستفزازهم المستمر والغاضب لسائر من يعارضونهم الرأي.

ولذا، فإنني أسعى في كتابي هذا، أول ما أسعى، إلى تقريب وجهات النظر المتنافرة، فيما بين هذين الاتجاهين المتقابلين من التفكير، وذلك من خلال ما كوَّنته لنفسي من معارف وخبرات على مرِّ السنين في فنون وأساليب الإدارة والقيادة، وذلك بهدف ردم الهُوَّة القائمة فيما بين أصحاب المعارف والآراء الوضعية، المهدَّدة في الواقع بالزوال والانقراض، من ناحية، وبين التكنوقراطيين من العلماء وأصحاب النظريات الحديثة الرائدة، من ناحية أُخرى.

لغة الصور تعمل على إقامة الجسور فيما بين الرأيين المتنافرين

كما في اللغتين المحكيَّة والمكتوبة، فإن لغة الرموز والصور نشأت كذلك الأمر ضمن محيطها الثقافي الخاص بها، وتأثرت بهذا المحيط إلى حدٍّ كبير. ثمة عناصر طبيعية خمسة في الثقافات الشرقية، ويصل عددها في بعض الثقافات الأخرى إلى سبعة. ففضلاً عن النار والماء والهواء والتراب، نجد في تلك الثقافات عناصر الأثير، والخشب، أو المعدن.

إن نظام العناصر الأربعة هو السائد في حضاراتنا الغربية. ولربما يبدو اشتغالنا ببعض طرائق التفكير غير الاعتيادية، الآتية من بعض الحضارات البعيدة، مثيراً وجذاباً، والتي لا يتم التعبير عنها، أو تفسيرها، في الحضارات الغربية في أشكالٍ رمزية وصُوَرية. وبالتأكيد، فإن اعتناق أنماط التفكير الغريبة أو الجديدة لا يمكن أن يتم بتلك السهولة، وقد ثبُت بالتجربة أن أساليب الإدارة اليابانية قد اعتنقتها مؤسسات كثيرة من القارتين الأوروبية والأميركية.... وكما أنه يمكن لقوى الطبيعة الأساسية الأربعة (العناصر الأربعة) أن تعمل على فناء البشرية، إما على شكل نيرانٍ مشتعلة، أو على شكل فيضاناتٍ، أو على شكل عواصف أو زلازل، فكذلك يمكن لتلك القوى أو العناصر أن تمنح الإنسان الدفء اللازم لاستمراره في البقاء، وكذلك الرطوبة والهواء والغذاء.

إن علوم الأنماط، بالإضافة إلى سائر المعارف بالاستعارات اللغوية، أو تصنيفات الكائنات الحيَّة، لا يمكن تقييمها في واقع الأمر حول مدى صحتها أو خطئها، وإنما حول مدى قدرتها على توضيح الفروق

والاختلافات فيما بين العلاقات المترابطة والمتناقضة. هي تشكِّل بحدٍّ ذاتها، وفي نمطها الرمزي الصُّوَري، «واحدة من الحقائق الكثيرة الممكنة لبعض الأحداث أو الوقائع المرتبطة بها»، كما قال حكيمٌ صينيٌّ وهو يضحك، في إحدى مقالات الكاتب العالمي الراحل «هرمان هسِّه». وما هو جديرٌ بالأهمية هنا، إنما هو مدى قدرة تلك المعارف والعلوم على تشكيل منارةٍ، يمكننا الاهتداء بها، داخل «كهفنا المظلم».

هذه المعارف والعلوم ليست الطريق بحدٍّ ذاته، وإنما مجرَّد منارةٍ للاهتداء إلى الطريق. هي خريطة الأرض، وليست الأرض. غير أن ثمة بُعْداً إضافياً تفتقر إليه تلك الوسائط المساعِدة. ومع ذلك، فهي تظلُّ منارةً ذات فائدةٍ عظيمةٍ وجمَّة.

إن من شأن الميزات التي تتضمّنها العناصر الأربعة، أن تهدي المرء للقدرات التي يحتاجها في موقعه القيادي، وذلك لكي يتسنّى له أن يمارس القيادة من سائر جوانبها بالشكل الأكفأ والأمثل. ومن هذه القدرات، على سبيل المثال:

- قوة الإرادة، ومشاعر الحماسة، وكذلك سرعة الخاطر والبديهة، مُمثَّلةً بالطاقة النارية.
- قدرات المشاركة والاندماج، وكذلك المَلَكات الشعورية والعاطفية، مُمثَّلةً بعنصر الماء.
- القدرات العقلية، وقوة الخيال والرؤية الباطنية، والمرونة، مُمثَّلةً بعنصر الهواء.
- القدرات التنظيمية والتخطيطية، والأمانة، مُمثَّلةً بعنصر التراب.

وليس أمام مَنْ هو غير مُتدرِّبٍ على التفكير الصُوري، في بادئ الأمر، إلا أن يؤمن غيبياً بالاقتران المذكور لقدرة معيَّنة بعنصرٍ معيَّن، أو أن لا يؤمن بذلك. ويلزم في بادئ الأمر التطرُّق بشكلٍ أكبر لذلك النمط من التفكير الصُوري.

لا شك أن التفكير الصُوَري يؤدي في الواقع إلى ولادة أفكارٍ وآراء جديدة، وهذا ما تثبته في واقع الأمر تقنيات الإبداع والملاحظة. وتتبُّع هذه التقنيات تلك الأساليب منذ زمنٍ بعيد، وبشكلٍ ناجح، مُكوِّنةً بذلك صلة وصلٍ متينة بين نصف الدماغ الأيمن، المُهمَل في واقع الأمر في حضارتنا الحديثة، وبين العمل المُنتِج الذي تصدر أوامره من نصف الدماغ الأيسر.

ولكي نتعلَّم آلية الربط فيما بين نصفي الدماغ، الصُوري الأيمن، والتحليلي الأيسر، ولكي نتدرَّب على ذلك جيِّداً، فإننا ننصح باتِّباع الأساليب التالية، التي يمكن للمرء في كلِّ موقفٍ من مواقف الحياة اليومية أن يمارسها، ويتدرَّب عليها.

١ يعمل المرء على تخيُّل الرمز بشكلٍ مُحَدَّد وصُوَري، كيفما تسنَّى له ذلك، ثم يعمل بعد ذلك على وصف سمات ذلك الرمز، وكذلك علاقاته الشعورية المترابطة التي يمكن لها أن تخطر على باله (مثلاً: النار تحرق كل ما يمكن أن يعترضها).

٢ يسأل المرء نفسه: ما هي المبادئ والأسس التي يمكن أن تكمن وراء تلك الحقائق؟ إننا بذلك نجد أنفسنا فجأةً أمام تلك الأنماط التي تحدَّث عنها كلٌّ من بليتون و س. غ. يونغ. المهم

هنا هو الجهد المبذول للحصول على أفضل تقييمٍ ممكن (تلك الطاقة التي تُمثِّلها قوة الإرادة، على سبيل المثال).

٣ يعمل المرء على إسقاط سائر ملاحظاته وأفكاره، وشتى العلاقات المترابطة، على جوهر الموضوع، الذي يسعى المرء لدراسته ومعالجته عن كَثَب، وبشكلٍ تفصيلي، سواءً أكانت تلك طرائق السلوك لدى المرء، أو متطلَّبات مهامه، أو ربما موقفاً من المواقف التي اتّخذتها مؤسسته (مثلاً: عملاً عفوياً اعتباطياً، دون النظر في ذلك لأيّة اعتباراتٍ تُذكر، أو ربما موضوع إدارة الأزمات).

ثمة أمثلة على ذلك، نجدها في مطلع كلِّ فقرة: كجداول، في البدء، تتضمَّن تلك الخطوات الثلاث، يتبعها وصفٌ تمهيديٌّ لكلِّ عنصرٍ على حدة. هذا النمط من وعي العلاقات المترابطة واكتساب مَلَكات الإدراك الذهني، بدءاً من الأنماط الحسِّيّة للإدراك، مروراً بتلك الأنماط الرمزية يُشكِّل بحدِّ ذاته القدرة التي من شأنها أن تسهم في استعادة وتطوير الكفاءات القيادية اللازمة والضرورية. إن مَلَكات الحساسية والذكاء العاطفي، لا يمكن الحصول عليها عبر مجرَّد الإيماءات التي تمثِّلها الشعارات العديدة، وإنما عبر آليات التفكير الشمولي، التي من شأنها أن تؤدي إلى نمطٍ فريدٍ من الرفاهية الذهنية الضرورية واللازمة للربط الوظيفي لنصفي الدماغ مع بعضهما البعض. هذا يؤدي بدوره، بلا شك، إلى تطوير آليات الإبداع الذهني في الدماغ.

ثلاث خطوات يوميَّة تقود إلى النجاح

لا يسَعُنا في البدء سوى أن نتطرَّق بشكلٍ مُقتضب إلى مشاكل القيادة، وأنماطها المختلفة، وإلى أنماط المهام الإدارية، التي تمثِّلها العناصر الطبيعية، ثم نسعى بعد ذلك لاستيعاب تلك الخطوات الثلاث التي تعكس الأنماط المختلفة للسلوك القيادي خصوصاً، والسلوك الإنساني بوجهٍ عام، وذلك في دورة ضبط مُنتَظَمة ومستمرة.

لعلَّ المثال الأوضح على ذلك، إنما هو منظِّم الحرارة: يعمل هذا المُنظِّم على قياس درجة الحرارة (= استقبال، وعي)، ثم تتم مقارنة القيمة الفعلية بالقيمة النظرية (= رقابة، معالجة)، ثم يأتي رد الفعل، الذي يُمثِّل النتيجة، تشغيل أو إطفاء التدفئة (= فعل، تصرّف). يتم قياس درجة الحرارة الناتجة من جديد، وهكذا.

ولوصف دورة الضبط التنظيمية للسلوك الإنساني، نأخذ، أفضل ما نأخذ، مثالاً نمطياً واقعياً، معروفاً للجميع، وهو المتمثِّل بالرياضة الشراعية، أو رياضة السقوط من علوٍ، وذلك باستخدام الأساليب الحاسوبية.

إن ما يظهر هنا، كمُخرَجات على الشاشة، أو على الطابعة، يحتاج في الواقع إلى مُدخَلات، يعمل المُستخدِم على إدخالها. وتقضي القاعدة الأساسية المنطقية: «ما تزرعه، إياه تحصد». ولذا فإن المقولة الشائعة: «الحاسوب هو المُذنِب»، تُخبرنا في الواقع شيئاً عن مُستخدِم هذا الحاسوب. غير أن ثمة نزواتٍ للحاسوب أحياناً، يصعب التنبؤ بها، منها ما يدعو لليأس أحياناً (المُعالِج، على سبيل المثال).

الشكل (٤): دورة الضبط التنظيمية للسلوك البشري

وتقضي جملة الخطوات الثلاث هذه، بأنه ينبغي على سلوكنا أن يكون على شكل مبادرات، أو ربما على شكل تحفُّظات، فهذا يشكِّل بحدٍّ ذاته نتاج المعالجة التي تتأتّى عبر آلية التفكير والشعور. هذا بدوره يعمل بلا شك على دفعنا خطواتٍ نحو الأمام من خلال ما ينتج عن ذلك من نمو الوعي وتطوُّره. إن جملة الخطوات الثلاث هذه -المُدخَلات، آلية المُعالجة، ثم المُخرَجات- تعني في الحقيقة، وفي سياق علاقتها بالسلوك الإنساني؛ الإدراك -المُعالجة (الارتداد)- المُبادرة. ثم يلي ذلك بالطبع النجاح أو ربما

الفشل. هذا نعيه بدورنا مرةً أُخرى من جديد (مُدخَلات جديدة)، ثم تعمل على مُعالجته كدافع، أو ربما كأداة إحباط، أو ربما كتأكيد أو تحفيز أو تغيير (= الخطوة التالية في المُعالِج)، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى مبادراتٍ وأفعال جديدة (= مُخرَجات).

إن نموذج الضبط هذا المرتبط بالسلوك البشري (أنظر الشكل ٤)، من شأنه أن يقلّل من شأن العمليات الحيوية المعقدة والعمليات النفسانية والعلاقات الاجتماعية المترابطة، ويختصرها. إن أنماطاً للسلوك البشري، يمكن أن يتم اختصارها في الواقع، في سياق آليات التنظيم التقنية المنطقية، وهذا يبدو مناسباً إلى أبعد الحدود في زمن الآلة، وهذا ما سوف نتعرَّض له فيما بعد، في سياق دراسة أنماط الصُور التنظيمية المختلفة، المرتبطة بواقعنا وأفعالنا اليومية.

وحينما نبني الآمال، في هذا الصدد، على التعلّم وفقاً لقواعد ذلك النمط من الضبط التنظيمي، فلا بد وأن ينتهي الأمر إلى حركة تطور لولبية ديناميكية. هي من شأنها في الواقع أن تذكِّرنا بآليات النمو الطبيعية البحتة (وليست الميكانيكية): البذار، النمو، الإثمار، ثم الحصاد.

لعلّ المهم في هذا السياق، إنما هو مدى ترابط عملية الإدراك، وآليات المُعالجة والعمل مع عناصر النار والماء والهواء. إن معرفة آليات العمل هذه تمنحنا في واقع الأمر فرصةً أكبر للتخطيط الواعي لسير العمل، وذلك حينما يتعلّق الأمر بك شخصياً، وعلى الأقل فرصةً أكبر لفهمها، حينما يتعلق الأمر بالآخرين من حولك.

وحينما يسعى المرء لمعرفة خطوات العمل تلك الهادفة والفعَّالة، المؤدية إلى النجاح (أنظر الشكل ٥)، فإنه ينبغي عليه أن يقوم في البداية بنقد نموذج عمله نقداً ذاتياً، ثم السعي لاكتشاف ما يتم تكراره بشكلٍ قسري في هذا السياق. إن «التجارب اليومية» -كما يقول مارك توين»- هي في الواقع أمرٌ رائعٌ: فكُلَّما أعَدنا الكرَّة من جديد، فإننا لا بدّ وأن نكتشف باستمرار أخطاء جديدة».

الشكل (٥): الطريق نحو الإحساس بالنجاح

لا شك أنه من المهم العمل على تطوير المَلَكات العقلية والعاطفية لدينا. هذا يعني بالتأكيد، تأمل مَلَكات التفكير والشعور تلك، ثم العمل على تحريرها من أية شوائب ذهنية لصيقة بها. ربما تم استخدامها ذات مرة كآليات ربطٍ حمائية، في الوقت الذي يُشكِّل استخدامها آنذاك ضرورةً مُلِحَّةً، أو حتى ربما شكَّل استخدامها عائقاً حقيقياً.

ما هو مطلوبٌ اليوم، أكثر من أيِّ وقتٍ مضى، إنما هو التحرُّر من العلائق الذهنية المتقادمة، وذلك إن أردنا فعلاً أن نسعى إلى فهم العلاقات المتشعِّبة والمترابطة لأساليب العمل والتنظيم الحديثة، وكذلك لآليات ونماذج التفكير والشعور الشخصية المتطوِّرة.

ثمة خطوةٌ إضافية ينبغي اتخاذها في سبيل النجاح الحقيقي، فيما يتعلَّق في الواقع بمُدخَلات الإدراك أولاً، ونماذج الوعي ثانياً، وتوسيع آفاق هذا الوعي ثالثاً. إن أداة ذلك كلِّه هي الأحاسيس المُرهفة - التي تُشكِّل بحدِّ ذاتها مصدر النجاح الأول. وتتركَّز تلك الأحاسيس المُرهفة بشكلٍ أساسي حول المجالات المهنية التخصُّصية من ناحية، وحول الثقافة الذاتية، العامة والمدرسية من ناحية أُخرى. ثمة علاقات مترابطة عديدة يمكن اكتشافها، في سياق المُعالجة التحليلية لتلك المجالات المهنية والثقافية.

إنه لمن الممكن للمرء، أن يتعلَّم ذلك، وأن يتدرَّب عليه جيداً، وذلك من خلال التفكير الشمولي بنصفي الدماغ معاً، وساعد على ذلك بالتأكيد الاستعانة بشتى الصور الأثرية وقديمة العهد، المرتبطة بتلك العناصر الطبيعية الأربعة. سنعمل بادئ ذي بدء، على التطرُّق لتلك المزايا النوعية التي تمثِّلها تلك العناصر الأربعة بشكلٍ صُوَري. ثم نسعى فيما بعد ذلك، لاكتشاف مدى تأثير تلك المزايا النوعية على الشخصية القيادية، سواءً من حيث نمط إدراك تلك الشخصية لما يدور حولها من أحداث، أو من حيث قدرتها على معالجة تلك الأحداث، أو من حيث

نمط تفاعلها مع تلك الأحداث على أرض الواقع. ثم نتطرّق في الختام لتلك الطرق والأساليب القيادية التي من شأنها أن تعمل على دعم تلك المزايا النوعية، وعلى استخدام تلك المزايا بالشكل السليم.

ويمكن لكلٍّ من يودّ أن يعرف المزيد، حول توزُّع العناصر الطبيعية الأربعة، ضمن كيمياء مزاجه الخاص به شخصياً، أن يستعين بالاختبار التالي: اعمل لهذا الغرض، وفي كلِّ سطرٍ، على ترقيم المفاهيم الأساسية الأربعة، والتي هي الأكثر توافقاً مع نمط شخصيتك، وذلك وفق ترتيبٍ تنازلي. فالرقم (٤) مثلاً، يمثِّل تلك السمة الأكثر توافقاً مع نمط شخصيتك، والرقم (١) يمثِّل تلك السمة الأقل توافقاً مع نمط شخصيتك، أو ربما تلك السمة التي لا تتوافق مع نمط شخصيتك على الإطلاق.

لا ترتبك هنا، حينما تصادفك في هذا الصدد بعض المفاهيم المألوفة جداً بالنسبة لك، أو ربما الغريبة جداً بالنسبة لك. دوِّن الأرقام، من (٤) إلى (١)، بشكلٍ عفويٍ وبسيط، دون التأمُّل والتفكير ملياً في جوهر ومضمون السطور. سوف تبدو لك صورتك الذاتية حينذاك، مُتضمِّنةً سائر أمنياتك وأحلامك.

ربما يكون من المفيد في هذا السياق، أن تستعين بأحدهم ممَّن تعرفه جيداً، لمساعدتك في ملء بعض حقول المعلومات أو السمات الذاتية. أطلب منه / منها أن يعمل / تعمل على ترتيب السمات المرتبطة بك شخصياً، على نحوٍ تنازلي من الرقم (٤) إلى الرقم (١)، وذلك كما تم ذكره آنفاً. بذلك يمكنك معرفة نمط كيمياء العناصر المرتبطة بشخصيتك الذاتية.

وبالطبع، فإن هذا الاختبار هو اختبارٌ لحظي، وينبغي أن يُفهم على أنه حافزٌ لتقييم المرء لذاته، وليس اختباراً علمياً حول أنماط الشخصية. انظر لذلك الاختبار كمجرد لعبة مسلّية. إن لعباً كهذه تشكّل بحدّ ذاتها أسهل الطرق وأقصرها للتعلُّم واكتساب المعرفة.

ثم تعمد بعد ذلك إلى جمع الأرقام، التي تتضمّنها الأعمدة الأربعة بشكلٍ عمودي، حيث يمنحك جمع أرقام العمود الأول، معلوماتٍ حول ما تمتلكه من طاقة نارية، فيما يمنحك جمع أرقام العمود الثاني، معلوماتٍ حول ما تمتلكه من طاقةٍ هوائية، وجمع أرقام العمود الثالث يمنحك معلومات حول مدى الطاقة المائية التي تمتلكها، فيما يشير جمع أرقام العمود الرابع إلى مدى ما تمتلكه من طاقةٍ ترابية. وكلّما كان الرقم في العمود المعني أكبر، دلَّ ذلك في الواقع على ضخامة حجم الطاقة، في سياق علاقتها بالعناصر المرتبطة بمزاجك الذاتي.

وتمنحك الفقرات الأربعة التالية فكرةً حول المواضيع والمواقف، وأنماط السلوك، التي تتلاءم، أو ربما لا تتلاءم كثيراً، ونمط شخصيتك، وكذلك حول طبيعة المهام المقترنة بتلك المواضيع والمواقف وأنماط السلوك. لا شك أنه من الضرورة بمكان، أن تعمل على تحليل وتفسير ذلك التفاعل المثير للعناصر مع بعضها البعض، وكذلك سائر ما يرتبط بذلك التفاعل المثير من مواضيع وأفكار أُخرى.

ثمة ملاحظاتٌ يمكنك الاطّلاع عليها، فيما لو كان عنصرٌ من العناصر يتطابق بشدَّة بالغة مع نمط شخصيتك (ربما بأكثر من ٥٠ نقطة):

العنصر الناري

أنت ترغب فعلاً في تحمُّل المسؤوليات، وفي تسلُّم زمام القيادة. ويتمثَّل حافزك القوي هنا في المنافسة مع الآخرين، وفي رغبتك لأن تكون أنت الأسرع والأقوى والأنجح. إنك تضع العوائق والعقبات والعراقيل الكثيرة أمام معارضيك ومنافسيك، وذلك تحت شعار: «افتحوا الأبواب، أخلوا الممرات، أريد أن أنطلق». إن حماسك المتزايد، ونشاطك الدؤوب الذي لا يعرف الملل أو الكلل، يشكِّلان خطراً على صحّتك وعلى كيانك، وذلك ما لم تعمل على تبديد ما يتولَّد لديك باستمرار من إرهاقٍ جسديٍّ ونفسي، ذلك الإرهاق الناتج عن انكبابك الدائم والمستمر على العمل.

العنصر الهوائي

المغامرة الحقيقية تكمن في الذهن. هذا الشعار ينطبق على الهوائيين بشكلٍ خاص. إنه لمن الصعوبة حقاً، إختيار واحدة من تلك المغامرات الممكنة الكثيرة. وعلى حدِّ قول أحد أولئك الهوائيين: «لقد ظننت نفسي حتى البارحة، وكأنني غير مصممٍّ. أما اليوم فلست متأكِّداً على الإطلاق». وتكمن قوة هؤلاء في تعدُّد اهتماماتهم من ناحية، وفي توجُّههم المُتحفِّظ من ناحية أُخرى. وتشكِّل مرونة تعاملهم مع الأفكار الأُخرى، وتسامحهم الكبير إزاءها، مهما بدت غريبةً، إحدى قدراتهم الخاصة في هذا السياق.

تقديرك لِذاتِك

شجاع	ظريف	مُتعاطِف	مسؤول
قوي الإرادة	مُثقّف	حدسي	مُستقرّ
أناني	مُتحمّس	سلبي	متكامل
واضح	إجتماعي	صبور	دقيق
متكلف	مُدّعٍ	حالِم	صعب المراس
جرئ	مُقنع	وفي	مُستكشِف
عفوي	فضولي	غني بالمشاعر	شعور بالأمان
مُسيطر	إندفاعي	مُتنبئ	دبلوماسي
مُحق	عاطفي	قادر على العمل ضمن فريق	مُنسّق
مُشارِك	سريع البديهة	متعاون	خبير
نشيط	مُتَحَدٌّ لذاته	هادئ	تقليدي
محرّض للفتن	محبوب	حسن المعاشرة	مُتقِن
مُغامِر	مؤثّر	مغرور	ضمير حيّ
مُقاتِل	مُستعدّ للتعلُّم	تجارب سابقة	مُنجِز
التصميم	مُتفائل	طيب القلب	حذر
عنيد	مُحبّ للحياة	مزاج جيد	هادف
مُحبّ للنزاعات	مُتهرّب	مُطَمئن	حكيم
غير صبور	مُتعدّد المواهب	مُستقصٍ	إستمراري
عنصر النار	عنصر الهواء	عنصر الماء	عنصر التراب

الشكل (٦): تقييمك لذاتك

تقدير الآخرين لك

شجاع	ظريف	مُتعاطِف	مسؤول
قوي الإرادة	مُثقّف	حدسي	مُستقرّ
أناني	مُتحمّس	سلبي	متكامل
واضح	إجتماعي	صبور	دقيق
متكلف	مُدَّعٍ	حالِم	صعب المراس
جرئ	مُقنِع	وفي	مُستكشِف
عفوي	فضولي	غني بالمشاعر	شعور بالأمان
مُسيطر	إندفاعي	مُتنبئ	ديبلوماسي
مُحق	عاطفي	قادر على العمل ضمن فريق	مُنسّق
مُشارِك	سريع البديهة	متعاون	خبير
نشيط	مُتَحَدٍّ لذاته	هادئ	تقليدي
محرِّض للفتن	محبوب	حسن المعاشرة	مُتقِن
مُغامِر	مؤثّر	مغرور	ضمير حيّ
مُقاتِل	مُستعدّ للتعلُّم	تجارب سابقة	مُنجِز
التصميم	مُتفائل	طيب القلب	حذر
عنيد	مُحبّ للحياة	مزاج جيد	هادف
مُحبّ للنزاعات	مُتهرّب	مُطَمئن	حكيم
غير صبور	مُتعدّد المواهب	مُستقصٍ	إستمراري
عنصر النار	عنصر الهواء	عنصر الماء	عنصر التراب

الشكل (٧) : تقييم الآخرين لك

العنصر المائي

هؤلاء على استعداد دائم لقبول واستقبال أنماط عديدة من الإدراك. هم يشعرون باستمرار، بأنهم معنيون في كلّ شيء. إن مشاعرهم المُرهَفة والقويّة، تتيح لهم الفرصة دوماً لفهم وجهات نظر الآخرين، ربما إلى حدٍّ تصبح معه وجهات نظرهم الشخصية غير مُكتَرَثٍ بها. ولعلَّ استعدادهم لمساعدة الآخرين والاهتمام بهم، من أهم سماتهم. إن قدرة هؤلاء المائيين على مواساة الآخرين، واستقبال همومهم وأحزانهم، تشكّل في الواقع بحدٍّ ذاتها، أحد العناصر الأساسية التي تسهم في حلّ جزءٍ كبيرٍ من المشاكل الاجتماعية.

العنصر الترابي

إن من أهم السمات التي يتحلّى بها الترابيون، إنما هي قدرتهم الفذّة على التخطيط. ولذا فمن الضروري جداً المحافظة على سائر العهود والاتفاقات مع هؤلاء الترابيين. وتبرز قدرات الترابيين الفذة، حينما يحتاجهم المرء لأغراض التنظيم، وإعداد الخطط الاستراتيجية التنظيمية. الوضوح والثقة بالنفس، هي أيضاً من سمات الترابيين الهامة والرئيسية. إن إصرارهم على التمسُّك بالقيم والمبادئ، ينظر إليه الآخرون كنوعٍ من العناد والتزمُّت. هم يمتلكون في الواقع الجرأة والشجاعة للمبادرات الفجائية.

العنصر الناري

تحدٍّ- إنجاز- اندفاع

نعم، أنا أعرف من أين آتيت
من لهيب النار أتيت
أنا أحترق في لهيبي
وأحرق كل ما يمّسه لهيبي
أتركه رماداً وفحماً
أنا لهيبٌ حتماً

فريدريك نيتشه

العنصر الناري

الانطباع الصوري	سمات مجردة	نمط التوافق السلوكي
اشتعال نحو الأعلى	توجه نحو الأعلى	طموح إلى القيادة والسلطة والسيطرة، توجه نحو الهدف
إحراق البيئة المحيطة	نجاح	حماس إلى العمل، عنف، استخدام لآخرين، تغيير، لامبالاة
سرعة الانتشار	امتداد	ديناميكية، هجوم، سرعة، متطلبات
إشعاع حراري	طاقة	نشاط، حيوية، حماس

لاشك أن كلَّ عنصرٍ من العناصر الأربعة الأساسية ضروريٌّ جداً لحياة الإنسان ولبقائه، وذلك في سياق تفاعله مع العناصر الأخرى. وعلى العكس، فإن ذلك العنصر يشكِّل خطراً على حياة الإنسان وبقائه، فيما لو قُدِّر له أن يؤدي وظائفه المنوطة به على نحوٍ منفردٍ ومنعزل. وتبرز تلك المخاوف أكثر ما تبرز، في واقع الأمر، لدى العنصر الناري، على وجه الخصوص.

ويحمل العنصر الناري معه،على وجه الخصوص، طاقةً كبرى، يصعب التحكُّم بها والسيطرة عليها. ليس للعنصر الناري شكلٌ محدَّدٌ، فهو يتبدَّل باستمرار، وينتشر بسرعة مذهلة، وهو في ذلك تتزايد طاقته بشكلٍ مضطردٍ ومستمر.

وبالرغم من ذلك كلِّه، فالنار غير قادرةٍ على العيش والاستمرار لوحدها. هي في وجودها بحاجةٍ ماسة للوقود وللأوكسجين. وتغيِّر النار معالم كل ما تحتكّ به، وذلك لفترةٍ طويلة. ويُعتبر النار في الكيمياء القديمة عنصراً مطهِّراً بحدِّ ذاته. وعلى عكس الماء، فإن النار تطهِّر الأشياء وسائر الكائنات، من خلال تغيير أشكالها ومعالمها.

وكما هو مذكورٌ في إنجيل يوحنا، الذي تعمّد بالماء - حيث تحدّث عنه ذاك الذي كان يود أن يفعل ذلك بالنار - وكما ورد كذلك الأمر في الأساطير الهندية، التي أوردت ما يفعله إله النار من تغييرٍ جوهري بشتى الكائنات، من خلال النار: إن من يخيفنا باستمرار من هول الجحيم، لا ينطلق في ذلك حتماً من أسس ومرتكزات الماء والهواء والتراب. هو جحيم النار، ولا شيء سوى النار.

لقد كانت النار دوماً، وعلى مر أقدم الأزمنة والعصور، أداةً فاعلةً في أيدي الآلهة وكهنة الآلهة. إن ما تقدِّمه الكائنات الأنثوية، أمثال الآلهة فيستا وكهنتها، لذلك العنصر العنيف من دعمٍ وحماية، ليس في الواقع من قبيل المصادفة. وبهذا الشكل تدعم النار الحياة، وتعمل على تحضير الأرض المحترقة لولادة العهد الجديد، فهي تعمل بذلك على إدخال نور المعرفة إلى القلوب.

تلك هي الخطوة الأولى ضمن برنامج التدريب على التفكير الرمزي الصُوَري: اكتساب المعارف الجديدة من خلال الملاحظة التدريبية الصُورية لشيءٍ ما. وبالطبع فإن تلك الخطوة يمكن تتبُّعها بأية وسيلةٍ كانت، وذلك من خلال الأحاسيس المرهفة ودقة الملاحظة، وبهدف الوصول إلى استكشاف المزيد من التفاصيل ودقائق الأمور حول جوهر المسألة التي نحن بصددها. وبذلك يتّضح لنا أن حساسية الإدراك، تشكِّل بحدّ ذاتها شرطاً هاماً وأساسياً للتفكير الشمولي، وكذلك مدى أهمية النظرة الثاقبة لهذا الغرض.

ولذا فإن الخطوة التالية مفادها: ما هي السمات والمبادئ التي يمكن للمرء استقصاؤها من خلال ذلك، والتي يمكن - وفي سياق الخطوة التالية - وضعها في إطار شمولي؟

يتعلّق الأمر هنا إذن بثنائية الطاقة والحركة. إن ذلك لمن شأنه أن يكون شكلاً من أشكال العنف النفسي من ناحية، ومن ناحية أُخرى فإن من شأن ذلك أن يفتح آفاقاً جديدة لأفكارٍ جديدة.

- لا شك أن السمات القيادية التي تتوافق وعنصرٍ ما، هي التحديات المستمرة من ناحية، والاستعداد للمبادرة والعمل من ناحية أُخرى. إن «الرغبة في العمل» - وهو ما يُمكن أن تندرج تحته في الواقع سائر القوانين الطبيعية لفنون القيادة - إنما هو أمرٌ، ينبغي على الكوادر القيادية، ليس فقط أن تتحلّى به فحسب، وإنما أن تدفع وتحثّ سائر العاملين كذلك الأمر لأن يتحلّوا به.

إن الطاقة التي يحملها معه العنصر الناري، تمتد وتنتشر بقوة عنيفة وشديدة.

- إن العنصر الناري، في سياق اقترانه مع السلوك القيادي، يرمز باستمرار إلى الطموح والتقدُّم نحو الأمام: الطموح لبلوغ الهدف، والسعي إلى بسط النفوذ والسيطرة. ويأبى العنصر الناري بحكم طبيعته أن ينتظر بلوغ القمة انتظاراً طويلاً، وهو بحكم طباعه كذلك، لا يرضى بالقليل على الإطلاق.

إن حاجة العنصر الناري الماسة للانطلاق، يحدُّها إلى حدٍّ كبير التعلُّق بالعالم المادي، ذلك التعلُّق الذي يشكِّل الخطوة الأساسية الأولى في طريق النجاح. ولذا فإن تلك الطاقة تحتاج في الواقع باستمرار لتلك المادة اللازمة والضرورية لبقائها واستمرارها.

- وفي أنماط السلوك القيادي المختلفة، فإن تلك المادة ليست في الواقع سوى الموارد البشرية بحدِّ ذاتها. إن ممارسة العمل القيادي لا تخلو في واقع الأمر من تطبيق فنون وأساليب الثواب

والعقاب، فضلاً عن تطبيق فنون التفويض السليم للمهام، وذلك بما يؤدي إلى الارتقاء بالمستوى العام للشركة وللعاملين بشكلٍ عام.

إن التغيُّرات البيئية المحيطة تخلق في واقع الأمر الأجواء المناسبة لظهور الأشياء الجديدة، ونموِّها على الساحة.

- إن التفاعل السريع مع التغيّرات البيئية المحيطة، وفي سياق ما يُسمّى بإدارة الأزمات، إنما هو سمة من السمات الهامة التي يتميّز بها ذلك العنصر الناري.

ويوضِّح هذا النمط من التفكير الرمزي، وبشكلٍ صُوري، ما يمكن أن يتميّز به الأفراد بشكلٍ عام، والكوادر القيادية على وجه الخصوص، وذلك حينما يكون العنصر الناري سائداً ومهيمناً من وجهة النظر السلوكية البحتة. وتشبِّه الأقوال الشعبية المتوارثة هذا النمط من السلوك بأجيج النيران المستعِرة. وتبيِّن المراجع المختصّة أهمَّ السمات التي يتميّز بها ذلك العنصر الناري، والتي تتمثّل بالتحدِّي، والجنوح نحو التسلُّط، والاستعداد الدائم لقيادة الآخرين، والعفوية، والمبادرة، وحب المخاطرة والرغبة في مواجهة التحدِّيات.

إن هذا النموذج من السلوك، نجده عادةً – وفقاً لنوع نموذج الأنماط الذي تتم الاستعانة به – في سرعة الغضب على سبيل المثال (حسب نظام الأمزجة لدى هيبوقراطس)، وفي الطباع الهجومية (في أنماط التعامل غير المتكاملة لدى فرجينيا ساتير)، وفي اضطراب الذهن (في أنماط الخوف الأساسية لدى فريتس ريمان)، وفي النمط الانفتاحي

المضطرب (في نظام الأمزجة البشرية لدى هـ. ي. أيزنك). ولذا فإن هذا النموذج يشكّل بحدٍّ ذاته خليطاً فريداً، مما تتضمّنه الأنظمة العديدة والمختلقة للطباع والأمزجة البشرية.

إن العمليات التي تتمخَّض عنها تلك الأنظمة، تأتي في شكل نزعاتٍ قوية نحو التغيير والتجديد. هي تسفر في الواقع عن ثورة فكرية حقيقية. إن المؤسسات التي تعكس في أنظمة عملها هذا التوجّه، هي مؤسسات طموحة في أهدافها وتوجهاتها، فضلاً عن كونها تسعى جاهدةً باستمرار إلى الانتشار والتوسُّع. هذا النجاح الذي تحظى به تلك المؤسسات، يمكن أن يزول بشكلٍ تدريجي، ما لم تعمل تلك المؤسسات على إدراج التأثيرات الهامة التي تحملها معها العناصر الأخرى في حساباتها.

الأبعاد الثلاثة للعنصر الناري

ما الذي يعيه القياديون ويدركونه من خلال الطاقة السيادية للعنصر الناري؟ كيف تعمل تلك الطاقة النارية على توجيه القياديين في مهامهم وأعمالهم؟ ما هي الأنماط السلوكية التي تنعكس على القياديين الموجَّهين بالطاقة التي يبثُّها العنصر الناري؟ ما هي مزايا تلك الطاقة، ولماذا لا يمكننا الاستغناء عن المزايا التي تحملها معها العناصر الأخرى؟

١ إن عنصر الإدراك الخاضع بحدٍّ ذاته للطاقة النارية، يتم توجيهه من خلال المؤثِّرات المختلفة. وبالتالي فإن المؤثِّرات الكبيرة والقويّة تكسب في هذا الصدد أهمّيّة كبرى. إن أوّل

المؤثِّرات التي يتم إدراكها هنا، إنما هي حاجة القيادي الماسة للسيطرة على السوق وعلى منافسيه. وفي الواقع، فإن الكائن الموجَّه بالطاقة النارية لا تهمُّه سوى تلك النشاطات التي يمكن أن يبرز من خلالها كعنصرٍ نشيطٍ وفاعل. ولذا فهو ليس في الواقع ذاك الذي يشكو باستمرار من سوء أحوال السوق، وإنما هو ذاك الذي يبحث عن الفرص، ويدركها بسرعة، ثم يسعى لاستغلالها، حتى ولو كانت محفوفةً بالمخاطر والصعاب.

٢ إن آلية المعالجة العقلية في هذا السياق مرتبطة جوهرياً بمفاهيم الفوز والغلبة والانتصار. فالعنصر الناري يتوق في الواقع لأكثر من مجرّد مكانٍ وسطٍ في ساحة العرض. هو يتوق في الحقيقة لكلِّ جديدٍ من شأنه أن يرفعه إلى القمّة. هو يفحص تماماً كل ما يلاحظه ويدركه، محاولاً استخدام ذلك بما يخدم مصلحته. إن أولى دوافعه تكمن هنا، في أن يكون أفضل وأنجح وأسرع من الآخرين من حوله. لعل تلك إحدى الأفكار الأساسية التي نجدها باستمرار ضمن الكتب التوجيهية التي تُعنى بالتدريب على فنون البيع. وتعمل كذلك الأمر سائر الندوات التدريبية التي تُعنى بالتدريب على فنون وأساليب البيع على تكريس تلك الأفكار.

٣ المبادرة السريعة هي إحدى الأشياء التي يعشقها العنصر الناري. هو يبادر، كمدير أو كربّ عمل، إلى اتخاذ القرارات وتفويض المهام. هو يسعى، حينما تعمل الندوات التدريبية في فنون

القيادة عملها على تحريك شعوره بالمسؤولية، إلى دعوة العاملين والتشاور معهم بكل تؤدة حول استراتيجيات العمل، وحول تفاصيل المهام المختلفة، بهدف تقليل حجم الخسائر المحتملة إلى أدنى مستوياتها.

«لم أعلم إلى أين كنت متّجهاً، ومع ذلك فقد وصلت ما كنت متجهاً نحوه بأسرع ما يمكن». هذا ما ورد في أغنية للمغني «هلموت كفالتينغر» ! لا شك أن الجرأة المفرطة في المبادرة واتخاذ القرارات، يمكن أن تعني لمن هو متهوّرٌ ومتسرّع بداية الطريق نحو النهاية.

إن قوى النار الكامنة في باطنه تدفعه وتحثّه باستمرار للارتقاء نحو الأعلى. وحينما ينوّه إليه البعض بطريقةٍ أو بأُخرى، بأنهم لن ولن يدَعونه يمضي في طريقه، فهذا لا يعني بالنسبة له نهاية الطريق، وإنما مجرّد مرحلة من المراحل الصعبة في طريقه نحو النجاح. هو يمضي في طريقه، ويستمر بالتالي بمواجهة شتى العوائق التي تولّد في ذهنه باستمرار أفكاراً جديدة، ولربّما تجبره تلك العوائق أحياناً على عدم الاستمرار بالمضي في طريقه.

إن لسان حاله لا يقول: «افتحوا الأبواب، أريد أن أعبر»، وإنما يقول:

«أغلقوا الأبواب، أريد أن أعبر». فهذا الكائن الناري لا يريد في الحقيقة نجاحاً جاهزاً على طبقٍ من ذهب، وإنما يريد نجاحاً مُميّزاً صعب المنال، طريقه مليءٌ بالصعاب والتحدّيات على اختلاف ألوانها.

إن شعار هذا الكائن الناري في سياق مفهوم التعاون والعمل المشترك: «الجميع سواسية - تحت قيادتي». ثمة تعريفٌ جميل لمفهوم التعاون والعمل المشترك، جسَّده كائنٌ ناريٌّ في إحدى الندوات التي كنت حاضراً أثناءها: «هم غير متعاونين، هم لا يفعلون ما أُمليه عليهم»!.

قوة النار الفاعلة

تحدٍّ - مقاومة - منافسة. تلك هي ثلاثية الإدراك، والمعالجة، والمبادرة، من وجهة نظر الكائن الناري. هو يعي ويدرك تماماً وجود خصومٍ، ومناهضين له من حوله، حتى ولو لم يكن هنالك أية خصوم أو مناهضين. هذا من شأنه أن يخلق لديه مزاجاً لا يخلو من عدم الثقة بالآخرين. إن «رادار» أحاسيسه الباطنية يطلق إشارات الخطر بمجرّد تسجيله لوجود أحد الدخلاء في مجال تحرّكه أو بمجرّد تسجيله لوجود «وقودٍ كافٍ»، يمكن أن يستخدمه لمنافعه الشخصية.

لعلَّ أهم ما يتميَّز به هذا الكائن الناري، إنما هو استعداده الدائم والمستمر لإخراج أفكاره وقناعاته من إطارها النظري، لتصبح واقعاً حقيقياً وملموساً. إن إرادة السيطرة هذه، ليست في واقع الأمر سوى طُموحاً «خجولاً» نحو السيادة. وبصرف النظر عن آراء الكثير أو القليل من الناس بتلك الحقيقة، سواءً من النواحي النفسية أو الأخلاقية، فإن قصص وحكايا كبرى الشخصيات القيادية المشهورة على مر الأزمنة والعصور، تشهد في الواقع بأن «إرادة القوة» بما فيها النزعة الخفيّة لاحتواء الآخرين والسيطرة عليهم، تشكِّل بحدِّ ذاتها حاجة من

الحاجات الأساسية للكوادر القيادية في المستويات القيادية العليا، تشبه إلى حدٍّ كبير حاجة تلك الكوادر لإثبات ذواتها، وتحقيق أنفسها، من خلال أعمالها وإنجازاتها.

لا شك أن حاجة الفنيين المتخصصين لإثبات أنفسهم من خلال أعمالهم الفعلية وإنجازاتهم الحقيقية، تبدو في الواقع أكبر مما هي عليه لدى كبار القياديين أو المديرين، الذين تحتلّ لديهم حاجتهم الماسة إلى السيطرة والاحتواء، مركز الصدارة. إن هذه الميزة الأساسية للعنصر الناري لا تؤدي في الواقع إلى تلف الوقود المُستخدَم، وهذه الحقيقة أدركتها بوضوح تام لدى أحد رؤساء مجلس إدارة إحدى المؤسسات الإنتاجية الرائدة:

لقد عمل على دعوة القائمين على الأنشطة الثقافية في المحافظة، من الأوساط الإعلامية والسياسية والجامعية، إلى طعام العشاء في مقر إقامته في الفيلا الخاصة به، وذلك لكي يعمل على دعم وتخطيط أحد الأنشطة الثقافية والاجتماعية التي أدرجها في ملفّ أعماله. أما خادمه المباشر (وهو شخصٌ لا يبدي في الواقع إزاء مديره أية مقاومة أو أية معارضة، خلافاً لما تشكِّله بالنسبة له ربَّة المنزل أو الزوجة، والتي سبق له أن انفصل عنها)، فقد عمل على دعوة ضيوف المأدبة إلى المطبخ بشكلٍ مباشر.

هناك احتسى مُضيف الحفل لتوِّه قليلاً من الحساء لاختبار مدى ملاحته، في الوقت الذي كان يشرح خلاله لرئيس التحرير، كم كان ينبغي عليه - في حياته - أن يستمر في عملية «تحريك الحساء»

لجعله أشهى ما يمكن أن يكون عليه، في الوقت الذي كان فيه رئيس الجامعة يضيف كل ما يمكن أن يخطر بالبال من مكوِّنات الحساء وتوابله. لم تخلُ المأدبة في الواقع من الأصناف العديدة والمتنوعة للكوكتيل والشمبانيا، وبحيث تسنَّى لكلِّ زائرٍ أن يمزج منها ما طاب له.

لقد كانت حقاً أمسيةً رائعة، حيث انهمك جميع الحاضرين بالعمل. إنها متعة حقيقية فعلاً، أن يقود كائنٌ ناريٌّ هذه الحملة برمَّتها، في الوقت الذي يكون فيه – هو بنفسه – في مركز ومنتصف تلك الحملة التي يقودها هو.

إن قيادة الآخرين، وإثارة حماسهم للعمل، لا تشكِّلان في الواقع أدنى مشكلة للكائن الناري، فهو يستمتع بذلك فعلاً. وحينما يمارس الكائن الناري ذلك من موقع سلطته، فهو يعمل بذلك تلقائياً على أن يأخذ العاملون تحت لوائه نصيبهم الوافر من تلك المتعة الحقيقية.

«استمرارية» متعة العمل

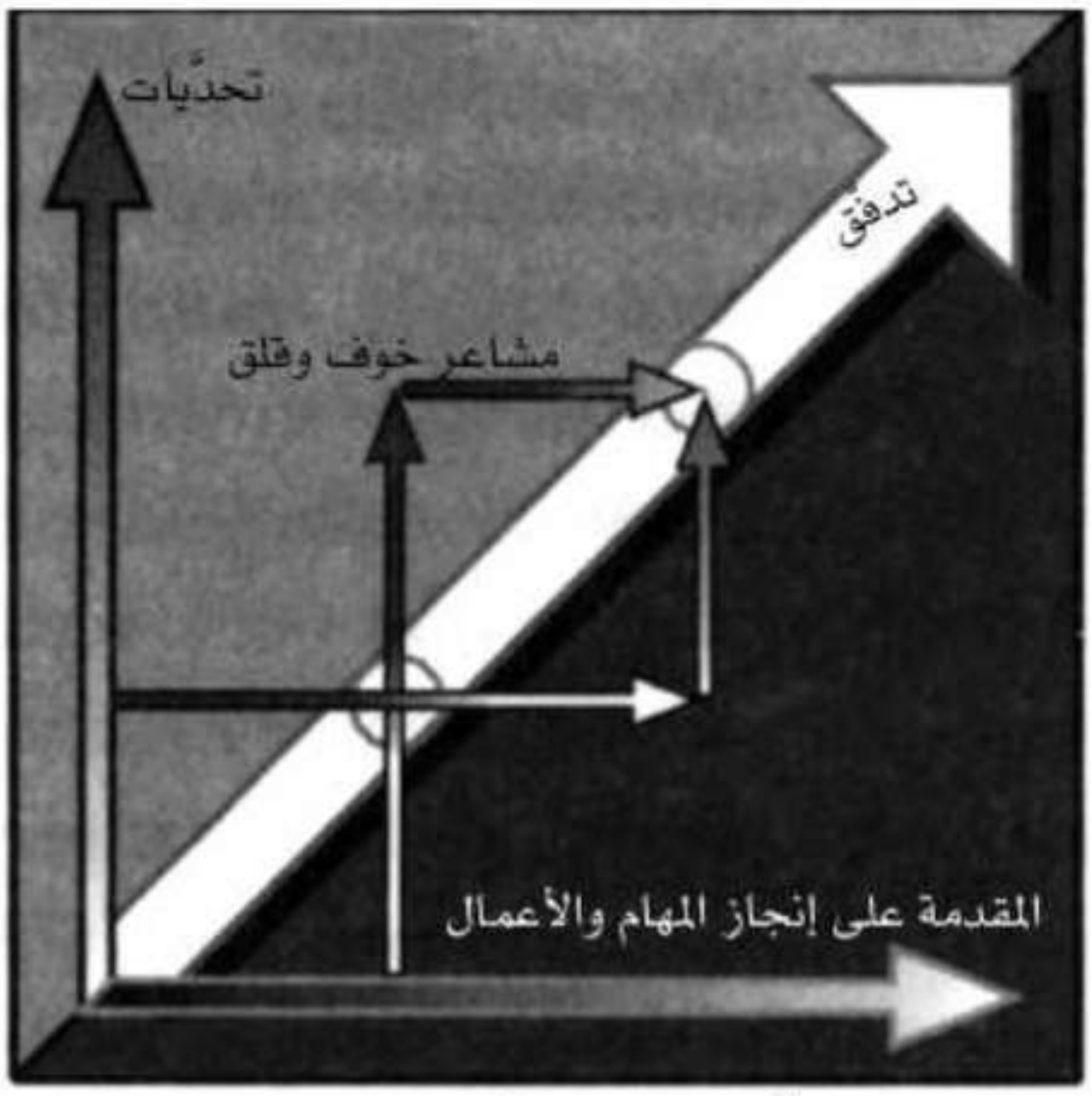
يمثِّل النار بحدٍّ ذاته السرعة في العمل من ناحية، وحق «القوي» في الارتقاء والتقدُّم من ناحية أخرى. لا شك أن حاجة المرء إلى العمل حاجة أساسية بحدٍّ ذاتها، وهذه الحقيقة ربما تخفى على الكثيرين. وتقضي طبيعة الكائن الناري بالوقوف إزاء هذا التحدِّي الكامن في دعم وتحريك هذه الرغبة نحو العمل.

ربما يبدو العمل أحياناً في موقعٍ سيِّءٍ وضعيف، حينما يتأمَّل المرء ذلك الصراع المُزمن، على مدى العصور والأزمنة فيما بين أرباب العمل والعمال. لا شك أن هذا الصراع يشكِّل خسارةً لكلٍّ من طرفي النزاع

على حدٍّ سواء. إن نموذج «تايلور» الاقتصادي يؤكِّد تلك الحقيقة (سنأتي لاحقاً على التطرُّق لعنصر التراب وعلاقته الوثيقة بتلك الحقيقة). لقد بات الإنسان آلةً إنتاجيةً على مرِّ الزمن. حتى أن الجهد المولّد للرغبة في العمل بات يؤجَّل باستمرار إلى حين حلول أوقات الفراغ. لقد بات العمل: «ذلك الشيء غير السار وغير الممتع»، وهو التعريف الساخر والمُقتضب للكاتب العالمي «بريشت». لقد باتت طاقة العنصر الناري موجَّهةً إلى «الصراع من أجل العمل»، أكثر منه إلى العمل بحدِّ ذاته.

لا شك أن الخطأ الواضح في هذا النموذج، الذي بات شائعاً اليوم، إنما يكمن في نظرة الناس الشائعة إلى العمل ك «شرٌّ لا بد منه»، ثم نظرتهم بالمقابل إلى وقت الفراغ ك «جائزة أو مكافأة على معاناة المرء من ذلك الشر»! لقد بات العمل «عذاباً ينبغي السعي على تجنّبه»، في حين بات وقت الفراغ «البديل المرغوب والمُفضَّل»!

لقد وصف عالم النفس «ميهالي تسيكتسنتمهاليي»، في كتابه «علم النفس في الألفية الثالثة»، حالةً أطلق عليها اسم «التدفُّق». وتعبِّر حالة التدفُّق هذه عن التوازن القائم في التيارات الداخلية للطاقة، وذلك حينما يحصل التوازن فيما بين حدَّة التحدِّيات التي يواجهها المرء من ناحية، وبين قدرته على العمل والإنجاز من ناحية أخرى. فحينما تزداد قدرة المرء على العمل والإنجاز، في ظل عدم وجود أية مهام جديدة وكبيرة، فإن أكثر ما سيواجهه المرء هنا هو الروتين، والملل، ولزوم التقيُّد الصارم بالقواعد والقوانين. وحينما تشتدّ وطأة التحدِّيات، في ظلّ عدم وجود أي تطوُّر ملحوظ في القدرة على العمل والإنجاز، فستتمثَّل النتيجة في غلبة مشاعر الخوف والهروب والإحباط (أنظر الشكل ٨).



الشكل (٨): حالة التدفُّق، بين تحدِّيات الواقع والثقات المتبادلة

«التدفُّق» هذا الشعور البهيج والسار، ليس سوى نتاج تفاعلات الطاقة الناجمة عن إرضاء نزعة المرء الباطنية إلى العمل والإنجاز. وتكمن المهمة القيادية هنا في دعم استمرار رغبة الأفراد في العمل. ثمة تساؤلان يطرحهما المرء هنا في موقعه القيادي:

- ما هي التحدِّيات القادمة إزاء المهام الجديدة المرتبطة بالعاملين؟
  - هي تحدِّيات مرتبطة بتغيُّرات مُحتملة على الصعيد الوظيفي.
- كيف لي أن أعرف مدى كفاءة القائمين بهذه المهام، في مجابهتهم لتلك التحدِّيات؟
  - الحلّ يتمثَّل هنا في الاستعانة بالخبرات عالية الكفاءة (سنتطرَّق لذلك في معرض تناولنا للمزايا القيادية المرتبطة بالعنصر المائي).

إننا، في ظلِّ توازنٍ كهذا، لسنا بصدد ممارسة الضغوط، وإنما نحن بصدد التشجيع، كما أننا لسنا بصدد تبادل المشاعر اللطيفة، وإنما نحن بصدد تكوين الثقات المتبادلة.

إن حاجة المرء إلى العمل، وطموحه إلى السيطرة والسيادة، هي أنماطٌ من العنف، المقبول إلى حدٍّ ما من الناحية الاجتماعية، وهو ذلك النمط من العنف الذي يتميَّز به الكائن الناري. إنه لمن المُستحسن فعلاً، أن تكون أغراض ونوايا الباحثين والعلماء والسياسيين والإداريين، في أعمالهم، مُتَّجهةً نحو تحقيق الفائدة العامة الاجتماعية بالدرجة الأولى، بدلاً من كونها مُتَّجهةً نحو تحقيق المكاسب الشخصية.

إن صراع الأفراد نحو تحقيق مكاسبهم الذاتية، لهو صراعٌ ممزوجٌ بأنماطٍ عديدة من العنف النفسي. إن أنماط العنف الكامنة في هذا الصراع يمكن أن تصل أحياناً إلى أبشع صُوَرِها. ويقضي العنف بمعناه الحقيقي، مُضيّ المرء نحو هدفه على نحوٍ مُتهوِّرٍ وغير مبالٍ، ودونما اكتراث بأيَّة عواقب مدمّرة مُحتَمَلة.

إن تقدير الآخرين لنا، يمثِّل في واقع الأمر، تأكيداً منهم لفوزنا وانتصارنا، سواءً كان ذلك الفوز سهلاً، أم كان فوزاً مُقترناً بأنواع التحدّيات الكثيرة. هذا التقدير يعمل على تحريك المشاعر النارية في داخلنا.

ثمة قاعدة معروفة في فن الإقناع تقول: «لا يُمكنك تأجيج لهيب الآخر، إلاَّ بما يتأجج في داخلك. هنا تكمن في الواقع أهمِّيّة مزايا العنصر الناري، كأساسٍ راسخٍ في إثارة حماس الآخرين. بالطبع، فإن

العنصر الناري لن يستأذن الآخر في تأجيج لهيبه. ثمة مجالٌ خفيٌّ متروكٌ للآخر، فيما لو كان يرغب بإبداء معارضته، وهو إن لم يفعل ذلك، فاللهيب الآتي الذي سيؤجِّج مشاعره، لن ينتظره طويلاً. «الاعتذار بين الفينة والأخرى، أفضل من انتظار الاستئذان»، هي مقولة شهيرة للتقدُّم إلى الأمام.

وفي الواقع، فإن النار ليس ذلك العنصر الذي يستأذن، أو حتى يعتذر. هو يجلب لنفسه ما يحتاجه، وهو مقتنعٌ بأن ذلك حقه الشرعي. من يعترض طريقه، لن يُواجَه إلا بالمقاومة والمجابهة.

الجرأة اللازمة لخوض الصراعات

إن إحدى خصائص المجتمعات «المُدلَّلة»، تتمثَّل في ضعف الاستعداد للمواجهة والمُجابهة. مظاهر اللطف والدعابة المزيَّفة، تحلُّ هنا محلَّ روح الكفاح والمخاطرة. غالباً ما لا تتم هنا معالجة النزاعات، بحيث تظلّ تلك النزاعات مُعلَّقة، ثم يستفحل أمرها بعد حين ليتمخَّض عنها أشكال غريبة من الكبت النفسي، وأشكال أُخرى غريبة من الدسائس والمؤامرات. وتقضي مزايا العنصر الناري بالنسبة للقياديين بتحويل الطاقة السلبية لأشكال العنف والكبت، إلى طاقة إيجابية ذات فائدة، وهذا لا يتم بالطبع من خلال الهروب المستمر من النزاعات والصراعات.

وتحتاج النزاعات في الواقع إلى مواجهات مباشرة، حيث تكون المواجهة هنا بين وجهات نظر متضادة، ومصالح متعارضة، ورغبات متنافرة. هنا تبرز الحاجة إلى شخصٍ آخر. تتمّ التفرقة هنا بين

نزاعات النفس مع ذاتها: «هل أستيفظ الآن، أم أظلّ مستلقياً في الفراش لساعةٍ من الزمن؟»، ونزاعات النفس مع المحيط الخارجي: «رأيي هو الصحيح، والآخر مخطئٌ حتماً».

الحياة لا تخلو من النزاعات والصراعات. لو قُدِّر للمرء أن يحيا حياةً خاليةً من أية نزاعات، لخَلَت حياته مع مرور الزمن في الواقع من أية رغباتٍ أو أمنيات، أو أي تشويقٍ أو إثارة. حياةٌ ملؤها الملل هي تلك الحياة الخالية من النزاعات. الحياة دون نزاعات هي حياةٌ خالية من المسؤوليات، وخالية كذلك من أي تطوُّرٍ أو ارتقاء.

ليس المطلوب إذن تجنُّب النزاعات والهروب منها، وإنما السعي لاكتشافها وقبولها، ثم العمل على معالجتها. أما المقولة الشائعة بأن الحلَّ الوسط هو السبيل الأسرع إلى الحلّ أو الإجماع، فلا أُخفي رأيي في الواقع بأنها مقولة «كسولة». هي مقولة لا يُراد منها سوى تجنُّب المواجهة الصريحة والمباشرة. لا نُنكر بالطبع أن الحلول الوسط تكون ضرورية أحياناً في بعض الحالات، التي تستوجب حلولاً سريعةً بشكلٍ عاجلٍ ومُلحٍّ، بحيث لا يتوافر هنا على الإطلاق الوقت الكافي لمعالجة نزاعاتٍ كهذه على نحوٍ بطيءٍ وموضوعي. الحل الوسط هنا ليس سوى جسرٍ يتقابل عليه طرفا النزاع، ويجتمعان على رأيٍ مُوحَّد.

تميل الحلول المؤقتة بالطبع، لأن تصير مع الوقت حلولاً تتَّسم بالديمومة. قلَّما يرضى الناس بحلولٍ دائمة كهذه. وغالباً ما لا يكون المرء على دراية تامة هنا بمدة صحة حلولٍ كتلك الحلول، ومدى سلامتها من العيوب.

وينصح هنا بشدَّة، باللجوء إلى تحكيم الشعور الباطني الذاتي. العقل السليم يلعب دوره هنا في الوصول إلى نتائج سليمة. لا يرضى العقل السليم الناضج بحلول وَسَطَ، إلاَّ إذا كانت مؤقَّتة، وفي حالاتٍ معيَّنة فقط.

«الاتفاق على الاتفاق» أو «الاتفاق على الاختلاف»

الإجماع الدائم والمستمر لا يتم إلا من خلال الاستعداد الدائم والمُسبَق للمجابهة. لا يتم الإجماع بين الطرفين، إلا حينما يكون كلٌّ منهما مستعداً لشيءٍ من التنازل. هنا لا يتعلَّق الأمر مبدئياً بمن هو محقٌّ أو غير مُحق، وإنما يتعلّق الأمر بمجرّد عرض بسيط للآراء، ولوجهات النظر المُتقابلة. لا يعني ذلك، اعتناق آراء ووُجهات نظر الطرف المقابِل، وإنما يعني ذلك النظر فيها مبدئياً، والاهتمام بمضمونها.

سنأتي بعد حين على التعرُّض إلى بعض أنماط فنون المحادثة في هذا الصدد، وذلك على نحوٍ أكثر تفصيلاً. ثمة عبارة شهيرة لنابوليون مفادُها: «لا تخشى مَن يعارضونك في الرأي بشكلٍ علنيٍّ وصريح، وإنما اخْشَ واحذرْ مَن يعارضونك في الرأي، ولا يجرؤون على قول ذلك».

غير أن المُواجهة المباشرة، لا تُشكِّل أبداً ضماناً أكيداً للوصول إلى إجماع أو إلى اتفاق. إنه لمن الوهم الكبير أن نتصوَّر وجود ضمانات أكيدة من الأساس في عالمنا، تلك الضمانات التي تعيش منها شركات الضمان والتأمين! «لنكن صريحين مع أنفسنا، فالحياة محفوفة

بالمخاطر»، يقول «إريش كيستنر» في إحدى قصائده، وهي تلك المخاطر المُتمثِّلة بألوان الصراعات والنزاعات التي تضجُّ بها حياتنا. والحياة هي الحياة، وهي كذلك دوماً، سواءً قَبِلْنا بذلك، أم لم نَقبل! .

تزداد فُرص الوصول إلى إجماع أو اتفاق، بشكلٍ ملحوظ، من خلال أدوات أساسية ثلاث:

- اهتمامٌ بالرأي الآخر، مجرَّدٌ من أية أحكامٍ سلبية مُسبَقة.
- فن الاستماع إلى الآخر.
- فنون المُحادثة، المرتبطة بـ «تقنيات رسائل الأنا».

غير أن الإجماع يعني كذلك: إجماع أطراف النزاع على عدم قدرتهم للوصول إلى اتفاق مشتركٍ فيما بينهم، أو ربما إجماعهم على عدم رغبتهم في الوصول إلى اتفاق. وحينما لا يتم العمل على تفعيل الرأيين المُتقابلين على أرض الواقع، فلا بدّ وأن يتم -عفوياً- تفعيل أحد هذين الرأيين. لا شك أن ثمة دوراً يلعبه تدرُّج هذين الرأيين هنا - من حيث أهمية كلٍّ منهما -، وذلك لتجنُّب «وضع التعادل السلبي»! ويبدو القرار الحازم والنهائي هنا أكثر أريحيّةً من شلل الانتظار الطويل، الذي يؤدي غالباً إلى التقوقع أو الهروب.

يقول الإنكليز: «دعنا نتفق على أن نختلف»، وللكاتبة والمُدرِّبة الألمانية «فيرا بيركنبيل» مقالات كثيرة تتحدّث فيها عما تسمّيه: «اتفاق الطرفين على اختلاف الرأيين». هي في الواقع ازدواجية الرأي. فأولاً، هذا من شأنه أن يمهِّد لنا الطريق للنظر إلى القضية من وجهتي نظر مختلفتين، أو ربما من وجهات نظر عديدة. وثانياً، هذا من شأنه كذلك

أن يمهِّد لنا الطريق لأن نتقبَّل ونحترم بعضنا البعض كأناسٍ ذوي آراء عديدة. «هذا التعليل الثاني» - تقول الكاتبة المذكورة -، «هامٌّ للغاية، نظراً، لأننا كبَشَر، نميل دوماً للخلط بين مفهومَيْ الرأي الشخصي من ناحية، والذات الشخصية من ناحية أُخرى». لعلَّ خير دليلٍ على تلك الحقيقة، العبارة الشائعة التي تطرق آذاننا باستمرار، وبأشكالٍ مختلفة متباينة: «هو لا يتقبَّلني، فهو يرى دوماً عكس ما أرى»، أو «لقد خالفني في الرأي، هو لا يحترمني حتماً» ... إلخ!

إن احترام الآخر لا يقتضي بالضرورة معرفة الآخر معرفةً جيدة. إن اختلاف الناس في طبائعهم وعاداتهم أمرٌ بديهي. إنه لمن البديهي، أن تؤثِّر طباع المرء وعاداته على قراراته، على الصعيدين المهني والشخصي.

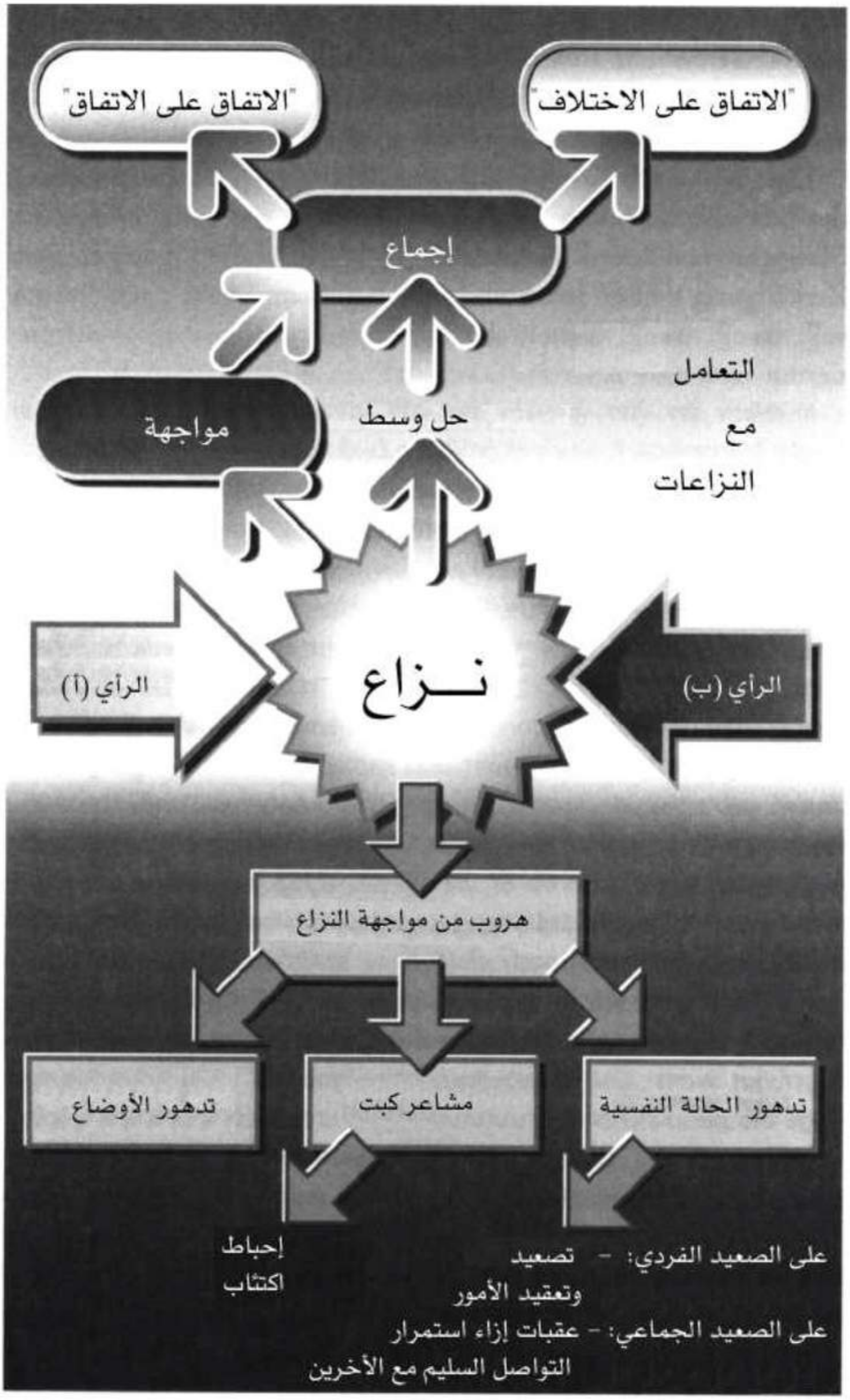
سأعمل هنا على التطرُّق لهذه القضية، من خلال مثالٍ بسيط، مُستقىً من حياتي العملية كإداري:

«لقد كنت - قبل سنواتٍ خلت - مسؤولاً عن الإدارة التسويقية لدى إحدى المؤسسات الخدمية الرائدة. لقد رأيت حينذاك بضرورة التوسّع، عن طريق افتتاح الفروع المختلفة خارج نطاق المدن الرئيسية. لقد كانت حاجة الأسواق في تلك المناطق غير مُشبَعة نسبياً. لم أكن لأعطي قضية المنافسة فيما بين المدن الكبرى أولوية مباشرة. أما مديرنا العام فقد كان له رأيٌ آخر: لقد رأى بضرورة إقامة الحملات الدعائية (المُدعَّمة حكومياً) من خلال الاستثمارات، وذلك في شتى المناطق التي ينتشر فيها المنافسون، ثم بعد ذلك يتم التوسُّع ضمن المراكز الرئيسية للمدن. لقد دارت جدالاتٍ طويلة وعنيفة فيما بيننا، ثم توصَّلنا إلى اتفاق. لقد قرَّر - بحكم مركزه وقوة نفوذه - أن يجعل رأيه هو السائد. كان عليه أن يختار، فيما بين وضعه لقراره موضع التنفيذ من ناحية، وبين

قيامه بتفويض عملية اتخاذ القرار إلى الغير، مع بقائه متحمِّلاً لسائر التبعات والمسؤوليات المترتّبة على ذلك، من ناحية أخرى. (سنأتي لاحقاً إلى التطرُّق لموضوع تفويض المهام، بشكلٍ أكثر تفصيلاً). لقد بقينا مختلفين في الرأي. بَيْدَ أن الحال لم يستمر كما هو عليه، فلقد ذهب كلٌّ منا في طريقه، وذلك حينما وصل بنا الأمر لأن نختلف اختلافاً جوهرياً في الرأي، وذلك بخصوص إحدى المسائل الهامة، المرتبطة بقضايا التسويق والإدارة، حيث رأيت أنه من الأفضل لي أن أعمل على تفعيل آرائي وتصوراتي في هذا الخصوص، في مكانٍ آخر. ولكن هذا كلّه لم يمنع من أن نلتقي معاً بين الحين والآخر، لكي نتحدّث عن ماضينا المشترك.

لا شك أن عنصر النار عنصرٌ مطهِّرٌ، كما أوردنا في مطلع هذا الكتاب، فهو لا بد وأن يترك آثاره وبصماته أينما حلّ. إن الهروب المستمر من النزاعات يؤدي إلى حالات معذّبة ومزمنة من الكبت النفسي.

ثمة مقولة مفادها: «إما أن تحب الشيء، أو أن تتركه»! بَيْدَ أن ثمة خياراً ثالثاً يقع فيما بين هذين الخيارين، ألا وهو أن تسعى إلى تغيير ذلك الشيء. ينشأ هنا صراعٌ داخلي ذو طبيعةٍ نارية بشأن الاتفاق - أو الاختلاف - على أمرٍ معيَّن. لا شك أن كلا الطرفين هنا على أتم الاستعداد لتحمُّل سائر التبعات والنتائج التي من شأنها أن تترتّب على ذاك الصراع.



الشكل (٩): النزاعات، (بعض أنماط حلّ النزاعات)

مشاعر غريبة من الألم والإحباط

ثمة نموذجٌ مُبسَّطٌ يعكس تجنُّب المواجهات المباشرة، والهروب منها، يوضِّحه الشكل (٩).

وتتمثّل إحدى محاولات الهروب هذه، في نقل جوهر الصراع إلى مكانٍ آخر، كنقل النزاعات، على سبيل المثال، من مكان العمل إلى المنزل: «مرحباً حبيبي، كيف حالك؟ ما الجديد اليوم على الساحة في الشركة؟» – «ليس من ثمة جديد، فالمشاكل نفسها دوماً. لماذا لم يَنَمِ الأولاد حتى هذه الساعة؟ ألا يستطيع صغيرنا أن يكتب وظائفه في وقتٍ مُبكّرٍ؟ كلبنا يقف في دربي من جديد، مُتسمِّراً في مكانه كالجدار!». هذا السيناريو لا يحلّه – مؤقتاً – سوى اللجوء إلى شاشة التلفاز، هذا اللجوء الذي لا يعمل بالطبع على حل المشكلة من أساسها، وإنما يعمل فقط على تأجيل تفاقمها وانفجارها.

أما البديل الآخر فيتمثّل في المكابدة والكبت. يبدو ذلك كالتالي: «لا يهمّني كثيراً ما قد حدث اليوم. هذا ليس مصادفةً، فالحال كذلك دوماً؛ هو حال الكثيرين، وليس حالي فقط. أجواؤنا تعمُّها الفوضى دوماً، وضغوط العمل لدينا تزداد يوماً بعد يوم.

كان من الأجدر لي أن أستشير فلاناً من البداية. الحال تسوء يوماً بعد يوم، وأندادنا يتربّصون بنا دوماً». وفي الواقع، فإن مشاعر الإحباط هذه تؤدي غالباً، إما إلى الاكتئاب، أو إلى الإدمان على شرب المُسكِرات، أو ربما إلى الاثنين معاً.

لا شك أنه من المحتمل جداً، أن تنعكس آثار ذلك النزاع المستمر على الصحة البدنية. يمكن الحديث هنا عن العديد من الأمراض (المعروفة وغير المعروفة)، التي يمكن أن تترافق مع تلك النزاعات. ربما تتحول الطاقة النفسية المحتقَنة، التي تُلازم تلك النزاعات، إلى نوعٍ من التوجُّه الكلِّي والمتعصِّب نحو العمل.

إن عدم التماشي بشكلٍ سليم مع تلك النزاعات ينعكس سلبياً على نمط التفكير الإيجابي والمُبدِع. هذا يؤدي بدوره إلى انعدام المقدرة على التفاعل الإيجابي مع التغييرات البيئية والاجتماعية، المُتجدِّدة باستمرار. وفي الواقع، فإن هذه المخاطر تواجهنا باستمرار، وفي كل مكان. هذه النزاعات تتحوّل تدريجياً مع الزمن إلى مشاكل يصعب حلُّها، ما لم يسعَ المرء إلى معالجتها بشكلٍ موضوعيٍّ وإيجابي:

«إن من طبيعة النزاعات، أن تنمو وتنتشر كالسحاب. هي تنمو وتغيِّر من أشكالها مع مرور الزمن، وذلك بمنتهى الصمت والسكون. إنه لمن طبيعة تلك النزاعات أن تعمل على إضعاف قوة البصيرة لدينا، ما لم نعمل على مواجهتها بشكلٍ موضوعيٍّ وبناء. إن الكبت المستمر لأفكارنا ومشاعرنا ورغباتنا، من شأنه أن يعمل على تضخيم تلك النزاعات وتشعُّبها. هذه النزاعات تتجه، بمنتهى السكون، لأن تسيطر وتسود ويستفحل أمرها [١]».

---

(١) المقطع مقتبس من الكاتب العالمي "ف. بيشتل"

لا يبقى لنا، بعد ذلك الاستشهاد النثري البليغ، سوى الاستشهاد ببعض الحِكَم والأقوال المأثورة، التي تحمل في جوهرها طابعاً شعرياً إلى حدٍّ ما، وذلك كلُّه لغرض فهمٍ أعمق وأشمل، لمضمون «الطبيعة النارية»، التي تحملها معها النزاعات المختلفة:

الوصايا العشر لحلّ النزاعات

١ لا تؤجِّل النزاعات، ولا تعالجها على الملأ (أمام الناس، أو خلال الاجتماعات).

٢ لا تتوهّم وجود سببٍ موضوعيٍّ بحتٍ لنزاعٍ قائمٍ بينك وبين أحدهم؛ اسألْ نفسك هنا عن احتمال وجود أسباب شخصية مُبطَّنة أُخرى. اعلم أننا في جوهرنا: «لا نصدِّق مقولةً، وإنما نصدِّق شخصاً»، «كارل هاينريش فاغرل».

٣ لا تعمل على تقمُّص الموضوعية إزاء غريمك، وإزاءك أنت بالذات، بل اعمل على إجراء مناقشةٍ ذاتية مع نفسك حول الأسباب الحقيقية الكامنة وراء غضبك وانفعالاتك، وكذلك وراء مشاعر اليأس والإحباط التي تكتنفك.

٤ اعمل على تحديد أفكارك ومقاصدك ومشاعرك بشكلٍ واضحٍ تماماً. ٥ عبِّر عن تقديرك واحترامك للآخر، وكذلك عن اهتمامك الحميم به وبأفكاره، حتى ولو كانت آراؤك مغايرة لآرائه.

٦ «ليس بالضرورة لمن يقول (ألِفْ)، أن يقول (باء). ربما يكتشف هذا فيما بعد أن (ألِفْ) خطأً، وأن (باء) هي الصحيحة». «بيرت بريشت»

٧ لا تبنِ لنفسك تصورات وأحكام مُسبَقة وسريعة حول آراء وأفكار الطرف الآخر، بل اعملْ، عوضاً عن ذلك، على طرح الأسئلة الكثيرة في هذا الشأن، سواءً مع ذاتك، أو مع الطرف الآخر.

٨ لا تتسرَّع في إبداء رأيك إزاء الطرف الآخر، بل اعمل أولاً على الاستماع إلى رأيه بمُنتهى الهدوء والتفهُّم والصبر.

٩ اتَّجه نحو لغة الموضوعية، وتجنَّب لغة الاتهامات المباشرة.

١٠ «إن مغفرة أخطائنا الكثيرة، أسهل بكثير من محاولاتنا المستمرة لإخفائها، وعدم إبرازها». «فرانسوا دي لا روشيفوكو»

إرادة السير نحو المجد

«إما أن تقود، أو أن تُقاد، أو أن تبتعد عن الطريق». إنها المقولة «النارية» للرجل الأسطورة في مجال الإدارة والأعمال عبر الثمانينات، الأمريكي الجنسية «لي ياكوكا». هذا يعني بكلمات أُخرى: «إما أن تشاركني حماسي، أو أن تبحث لك عن ملعبٍ آخر». لا مجال أمامك هنا سوى أن تقرِّر وتختار بسرعة. فالنار في حركة دؤوبة لا تعرف السكون على الإطلاق.

لعلَّ أهم ما يميِّز السمة القيادية هنا، إنما هي روح المنافسة من ناحية، وإرادة السير نحو القمة، من ناحية أُخرى. هي لا تهرب من النزاعات، وإنما تبحث عنها لكي تثبت قوتها وجدارتها. ليست بالضرورة لتلك القوة، التي تتَّسم بها الكوادر القيادية، أن تكون شخصية بحتة، وإنما يمكن لها أن تكون مُدعَّمة إلى حدٍّ كبير بقوة مركز الشركة ضمن الأسواق، وإزاء المنافسين على اختلاف أنواعهم.

لايمكنني الجزم هنا تماماً، فيما لو كانت تلك السمة القيادية، يُمكن اكتسابها عن طريق التعلُّم أم لا. وفي الواقع، فإن نمو الشخصية، لا يكون إلا من خلال تطوير سماتها الموجودة والقائمة حالياً. لا شك أن للعنصر الناري تأثيرٌ لا يُستهان به على نمو الشخصية واكتمال معالمها. لقد استطاع عالم النفس الأمريكي الشهير دافيد ماكليلاند، تفسير نظرية فرويد التي تدور حول طموح المرء نحو الارتقاء، بأن هذا الطموح يمثِّل في الواقع شرطاً أساسياً لتطوير السمة القيادية، وهو نتاج عملية نمو وتطوير ذهنية، ذات مراحل أربعة.

يتعلَّم المرء في سنين طفولته، التكيُّف وأنماط السلوك المختلفة، حيث يُكافأ هنا بشكلٍ تلقائي، بالغذاء والحنان والحب. هو - كما يقول ماكليلاند - يقتبس في تلك المرحلة، أنماط السلوك القوية والمثيرة. لا يستطيع المرء في هذه المرحلة من طفولته، التمييز فيما بين أناه الذاتية من ناحية، وبين العالم الخارجي (اللاأنا)، من ناحية أخرى، ولذا فهو يقتبس هنا قوة الآخرين، ممن هو مرتبط بهم شخصياً، ثم يعتنقها كقوةٍ ذاتية له، وذلك دون أن يعرف بالضرورة كيفية التعامل مع هذه القوة.

إن ذلك النمط من القوة، يظهر أكثر ما يظهر، لدى مديرة مكتب رئيس مجلس الإدارة، أو لدى السكرتير الإداري، على سبيل المثال، وذلك حينما يستخدم هذان صلاحياتهما الواسعة، الموكلة إليهما، ثم يعمدان، بشكلٍ أو بآخر، إلى إبراز تلك الصلاحيات كقوى ذاتية، لصيقة بهما شخصياً.

إن هذا النوع من السلطة غير مرتبط كثيراً بالكفاءة الذاتية لدى ذلك النمط من الأشخاص: إن الطريق المهني لدى هؤلاء يقودهم على الأغلب إلى مراكز عليا ورفيعة في عالم الاقتصاد. هم سيصبحون في

الواقع ضحايا التقوقع في عالَم الكلام والخطابة، وذلك ما لم يعملوا على دعم القوة المُقتبَسة من رؤوسائهم بمزيدٍ من «النار» الكامنة في داخلهم. إنه لمن الطبيعي أن يستمدّ المرء قوته، في ظلِّ تقوقعٍ كهذا، من قوة مديريه ورؤسائه. هذا ينبغي أن تتمِّمه بالضرورة، وفي الوقت المناسب، الكفاءة الذاتية والمهنية.

حينما يستطيع الطفل أن يطوِّر ذاته في مراحله المبكِّرة، فهو سيكون قادراً بالتالي، وعبر العمليات المختلفة لنموِّه الجسمي، أن يطوِّر لديه سائر المفاهيم المرتبطة بإرادته الذاتية، بدءاً بالثقة بالنفس، ومروراً بقوة الإرادة والتصميم، وانتهاءً بروح الإقدام والشجاعة. أما مقدرته للسيطرة على الأشياء، فستنمو لاحقاً من خلال النمو التدريجي لقواه الذاتية التي يكتسبها من محيطه.

ليست معالم السلطة حكراً على الشاه أو على الملك، إننا نراها في الواقع في مكتب أيِّ مدير. إن غريزة حب البقاء تنمو لدى الطفل في المرحلة الثالثة من مراحل طفولته، حيث يتمثّل ذلك أكثر ما يتمثَّل في بدء نمو رغبته الجامحة فيما بعد، لحسم أي نزاعٍ بينه وبين الآخرين، لصالحه. ربما يبدأ لديه في هذه المرحلة بالذات، نمو رغبة دفينة بالسيطرة على الآخرين وعلى الأشياء. إن من شأن تلك الرغبة أن تتحوّل لدى الكثيرين على الأغلب، لكي تتمحور أخيراً حول رغبة ذاتية جامحة لقيادة الآخرين. يظهر ذلك لدى الطفل، خلال مراحل طفولته، في ولعه الشديد لأن يكون «عريفاً» لصفِّه، أو مسؤولاً عن فريق كرة القدم في صفِّه. هي غريزة قيادة الآخرين - كما يصفها علماء النفس - التي تنمو بشكلٍ تدريجي في مراحل الطفولة المبكِّرة.

أما رغبة المرء بالاندماج في مجتمعه، وبلورة أفكاره، فتظهر في مرحلة لاحقة من مراحل نموه التدريجي، حيث يبدأ المرء هنا بالسعي لإخضاع نفسه إلى مجموعة من القواعد الشخصية والأخلاقية، التي تخوِّله للعمل ضمن مجموعة واحدة، أو ضمن مجموعاتٍ مختلفة من الأفراد، ضمن فرق عملٍ متعدِّدة. إن طموحه نحو السيطرة والسيادة، يظهر هنا في تكريس نفسه لخدمة فكرةٍ معيَّنة، أو مبدأٍ معيَّن، أو ربما في تمثيله لمصالح مؤسسةٍ معيّنة، أو جهةٍ معيّنة أخرى. ليس من ثمة شكٌّ هنا، أن القوة، في هذا السياق بالذات، تأخذ طابعاً شرعياً وأخلاقياً، من وجهة النظر الاجتماعية البحتة.

أما نمو ما يسمونه علماء النفس «الشخصية الكاريزمية»، فلا يندرج في الواقع ضمن السير التلقائي لمراحل النمو المذكورة آنفاً. فالكاريزما، بمعنى الجاذبية الساحرة للشخصية القيادية، تنمو عفوياً وبشكلٍ تلقائي، ولربما تكون كذلك نتاجاً لموهبة ذاتية كامنة لدى المرء، وربما يمكن تعلُّمها كذلك بطريق الاكتساب. لا شك، أن ما يتم نموُّه وتطوُّره، في كلٍّ من مراحل النمو التلقائي المذكورة آنفاً، إنما هي فقط تلك «البذور البشرية» الدفينة في أعماق الكائن البشري، في أولى مراحل تطوُّره. ربما تحتاج بعض تلك البذور إلى تدخُّلٍ خارجيٍّ من قبل الكائن نفسه، لغرض تطوير آلية النمو التلقائي، وذلك في شكل سعيٍ حثيثٍ للكائن البشري لاكتساب سماتٍ إضافية، من شأنها أن تضفي إلى السمات الأصلية الدفينة مزايا إيجابية جديدة.

غيـر أن ثمـة أدواراً قيـادية في عصـر تطوُّر الفكر الإداري، تنبثق معـانيـها في الحقيـقـة، من واقع النظريات الحديثـة في علم الإدارة، وليس من مـفـاهيم السلطـة والنفوذ، المنبـثقـة من واقع التـدرُّج الرُتبي التقليدي. وفي الواقع، فإن الجهود تنصبّ هنا، على النظرة الشمولية لتطوير سـائر الجـوانب المرتبطة بالعـمل الإداري ضـمن المؤسـسـات، مـسـتـفـيـدةً في ذلك من أحـدث مـا تـوصّلت إليـه الأبحـاث العلمـيـة الجديدة على الصعيد الإداري. لا مناص في هذا السياق بـالتحديد، من أن تتبدَّل معـالم حاجة الفرد الفطرية «النارية» المُلِحَّة للسيطرة والسيادة بشكل جوهري، وذلك بما يتمـاشى مع هذا التطوُّر الإداري. وتزداد، مع تطوُّر الفكر الإداري هذا، أهـمـيـة العناصـر الطـبـيـعـيـة الأخرى، كعنـاصر قيادية رائدة، حيث يبرز عنصر الماء في مقدرته الفـائقـة على المشـاركة الوجدانيـة، وعنصـر الهواء الذي يتَّسم بالمرونة الفائقة في قدراته التنظيمية، وعنصـر التراب في قدرته المُميَّزة على التجديد الفاعل والبناء.

تفويض المهام: تكريس للاحتفاظ بالنفوذ

إن تحـويل المعـرفـة النظرية إلى قـدرات فـعليـة، يشكِّل في الـواقع الخطوة الأولى نحو التألُّق القيـادي. إن تفويض المهـام، وتوزيعهـا على العـاملين، بمـا يتناسب مع كـفـاءاتهم وقـدراتهم، يشكِّلان في الـواقع ضرورةً حتمية للتفوُّق وتحقيق الأهداف الشخصيـة والمهنية. أما المنطق الكامن وراء هذا التناقض السـافـر، فـقـد اتَّضح لي خـلال مـحـادثةٍ أجريتها مع أحد كبار الطباخين السويسريين:

كان السيد «ماكس كيل» أحد أشهر الطهاة المحترفين على مستوى العالم، حتى إنه كان في عداد الطهاة العشرة الأوائل في العالَم. لقد حمل مطعمه الأنيق في منطقة المصارف في مدينة زوريخ، اسم Chez Max. زاره ذات يوم بعض الأصدقاء في منزله، حيث بدؤوا يثنون عليه قائلين: «ماكس، لقد زرناك في مطعمك يوم الثلاثاء الماضي، وليس في وسعنا إلاَّ أن نؤكِّد لك: أنت رائعٌ فعلاً! لم نكن يوماً لنتناول طعاماً أشهى وألذ من ذاك الطعام الذي تناولناه في مطعمك. لم نُرِدْ حينذاك أن نزعجك في مطبخك، فالمطعم كان مزدحماً، وقد كنتَ حينذاك حتماً مشغولاً جداً.

علّق ماكس بابتسام: «لم تكونوا لتصادفوني حينها هنا، فقد كنت في ذلك اليوم في باريس».

أما هم فأجابوا: «أُعذرنا حقاً، لقد قلنا أننا لم نكن لنتناول طعاماً أشهى وألذ مما تناولناه، وأنت تقول إذن أنه ليس من صنيعك».

أجاب ماكس بمنتهى الهدوء والرقّة: «ليس من ثمة داعٍ للاعتذار فعلاً، فقد كنت أعلم حتى الآن أنني طباخٌ ممتازٌ فعلاً، أما أنني معلِّمٌ ناجحٌ، ومديرٌ ممتاز، فهذا لم أَعْلَمْهُ إلاَّ منكم الآن».

لقد علَّمتني هذه الحادثة في الواقع الكثير بشأن تفويض المهام. أصحاب العنصر الناري يواجهون هنا فرصةً وفخاً في آنٍ معاً: فرصةً، نظراً لكون استخدام الآخرين كوقود لصالحهم لا يشكِّل بالنسبة لهم أدنى عقبة، وفخاً، حينما يظنون أن تفويض المهام يعني التخلُّص من أعباء العمل.

ثمة خطأٌ قياديٌ شائع، يتمثّل في كون المديرين يعمدون إلى تفويض الأعمال الروتينية للآخرين، في الوقت الذي يأخذون فيه على عواتقهم سائر الأعمال التي يعتبرونها جوهرية بالنسبة لهم. ليس من المستغرب أن يعمد العاملون هنا للبحث عن تلك الأعمال الهامة والمثيرة في مكانٍ آخر، ساعين في ذلك قدر إمكانهم لتخفيض الزمن المخصص للعمل. واستناداً لتلك الحقيقة، فقد ثبت مؤخراً أن متوسط ما يعمله العامل الأوروبي في القطاع الصناعي في العام الواحد، يكاد لا يتجاوز ١٥ – ١٨ ٪ من إجمالي الزمن المخصص للعمل في العام . أما مقدار الإنتاجية الحقيقية الفعلية، فربما تكون حتى أقل من ذلك، فذلك يرتبط حصراً في الواقع بمقدار التشجيع والحماس الذاتيين للعاملين.

أما الخطأ القيادي الثاني، فإنما يكمن في سوء فهم معنى الاستقلالية. لقد شكا إليَّ صديقي «شتيفان» منذ فترة، وهو يدير قسم التسويق لدى إحدى المؤسسات الكُبرى الرائدة، ضعف مقدرة العاملين معه، وعدم رغبتهم في تحمُّل المسؤوليات، فهم يرجعون إليه باستمرار في صغائر الأمور، فضلاً عن كونهم عاجزين دوماً عن اتِّخاذ أي قرار، حدَّثني قائلاً:

«واحدٌ فقط، من جملة العاملين معي، أستطيع الاعتماد عليه فعلياً. لقد استطاع فعلاً أن يعمل بمنتهى الجدارة على تطوير نفسه منذ مباشرته بالعمل معي وحتى الآن. كلُّ ما يفعله، يطابق تصوراتي تماماً، وهو يفعل ذلك وحده، وبمنتهى الاستقلالية. أما الآخرون، فلا أدري حقاً ماذا أقول بشأنهم!»

«كلٌّ ما يفعله يطابق تصوراتي تماماً»، عبارةٌ تعكس تماماً ما يفهمه المديرون عن مفهوم الاستقلالية، ألا وهو خضوعٌ للعاملين معهم لإرادتهم بشكلٍ كلّي. لا يُسمَح هنا للعاملين إبداء آرائهم وتحفُّظاتهم إزاء مديريهم، وإنما إزاء زملائهم العاملين فقط. إن مفهوم استقلالية العامل، تعني بالنسبة للكثير من المديرين، أن يفكّر ويعمل العامل تماماً كما يفكّر ويعمل مديره.

إن أفكار العاملين وتصوراتهم، ينبغي -في نظر الكثير من المديرين - أن لا تتجاوز حدود الأفكار والتصورات. لا شك أن ذلك من شأنه أن يحدّ كثيراً من إمكانية تفويض المهام والأعمال.

إن تطوير مهارات العاملين وقدراتهم أمرٌ ضروريٌ. فقط حينذاك يستطيع المديرون، ليس فقط تفويض مهامهم، وإنما أيضاً تفويض كفاءاتهم ومهاراتهم الخاصة.

إن تفويض المهام يقتضي من العاملين، معرفة خطوط العودة اللازمة وبرامج التعديل الضرورية، في حال بروز بعض العوائق والعقبات:

- يجب أن تكون معالم بلوغ الأهداف واضحة تماماً.
- يجب أن يكون تحقيق تلك الأهداف ممكناً.
- يجب أن يكون الشخص المُكلَّف بالمهمة قادراً بالفعل على تجاوز سائر العقبات التي يمكن أن تعترض المراحل المختلفة لتنفيذ المهمة.

«الثقة ضرورية، ولكن الإشراف أفضل»؛ هي مجرَّد عبارة قالها ذات مرة «فلاديمير إيليتش أوليانوف»، المعروف أكثر باسم «لينين». وبناءً على تلك المقولة، فقد عُنِيَ ثُلُثا أفراد الشعب حينذاك «بالإشراف

والرقابة» على الثُّلث الباقي من أفراد الشعب. لقد أظهرت نتائج التطبيق الفعلي لتلك المقولة، أن مقلوب تلك المقولة، ربما كان هو الأفضل: «الإشراف ضروري، ولكن الثقة أفضل». هي بالطبع الثقة الواعية والموضوعية، وليست الثقة المُطلقة العمياء.

أما تفويض الكفاءات، فيعني أكثر تفويض السلطات. هذا النمط من التفويض يعني إفساح المجال للعاملين المفوَّضين بتلك السلطات، للعمل واتخاذ القرارات الحاسمة بمنتهى الاستقلالية. إن عنصر الثقة ضروريٌّ هنا من زاويتين: ثقة المدير بكفاءة الشخص المفوَّض، وثقة الشخص المفوَّض بأهمية المهمة المُلقاة على عاتقه.

تحمُّل المسؤوليات، يلزمه عنصر الثقة

نشرت مجلة «Philistine Magazine» الأميركية، قبل حوالي قرنٍ من الآن، وبالتحديد في آذار من العام (١٨٩٩)، قصةً ذات جزأين، تصف فيها آلية العبور الانتقالي بين الطاعة العمياء من ناحية، والتحمُّل الشخصي للمسؤوليات من ناحية أُخرى:

«تمَّ، في العام (١٨٩٨)، خلال الحرب الأمريكية الإسبانية، إحكام الحصار على قوات الجنرال الأمريكي «غارسيا»، على نحوٍ اضطره إلى الفرار مع قواته، واللجوء إلى مناطق الأدغال. كانت تلك مناطق مهجورة ومعزولة، وَفَقَدَ غراسيا أي اتصالٍ مع أركان القيادات الحليفة والموالية. لقد توقفت عمليات إرسال الرسائل والبرقيات إليه. غير أن «وليم ماكينلي»، رئيس الولايات المتحدة الأمريكية حينذاك، أصرَّ على

الاتصال بالجنرال «غارسيا»، وذلك بسبب مفاوضات السلام التي كانت تدور حينذاك، والتي لم يُرِد الرئيس أن تعطِّلها أو تشوِّش عليها، العمليات والمناورات العسكرية للجنرال «غارسيا»، ولكن كيف الاتصال بالجنرال، أو الوصول إليه؟!.

أحد العاملين مع الرئيس آنذاك، وجد الحلّ، قال للرئيس: «أعرف رجلاً اسمه روفان، يستطيع أن يلتقي مع الجنرال».

أما الرئيس فلم ينتظر طويلاً، فقد استدعى ذلك المدعو «روفان»، وسلَّمه رسالةً إلى الجنرال، قائلاً له: سلِّم تلك الرسالة للجنرال، وأحضِرْ معك جوابه لي. أما «روفان» فقال: «نعم، سيدي الرئيس، سيتم ذلك».

أما كيف فعل «روفان» ذلك: بتواريه عن أنظار الأعداء، خلال إبحاره على متن قاربٍ مكشوف، وعلى مدى أربعة أيامٍ بلياليها، وانتهائه إلى الساحل الكوبي، واختفائه ضمن الأدغال، ثم مُضيِّه سيراً على الأقدام في أراضي الأعداء، وعلى مدى أسابيع ثلاثة، هذه كلُّها أشياء لا يتَّسع لنا الوقت والمجال لسردها في هذا السياق بسائر تفاصيلها!.

المهم هنا، أن المدعو «روفان»، لم يقل للرئيس ماكينلي خلال استلام الرسالة، أكثر من «نعم سيدي الرئيس، سيتم ذلك». هو لم يطرح على الرئيس أية أسئلة، مثل: «أين أجد هذا المدعو غارسيا؟» أو «كيف أصل إليه؟» أو «هل لديك قاربٌ لي، أم هل عليَّ أن أستأجر أو أشتري قارباً؟» أو «كيف يمكن لي أن أمضي في أراضي الأعداء، دون أن يكتشفني أحد؟» أو «كيف أحصل على المال اللازم لتلك الرحلة؟» أو «ما هو المُقابل الذي سوف

أحصل عليه لقاء إنجازي لتلك المهمة؟» أو «كيف سيتم إنقاذي، فيما لو تأزَّمت الأمور معي؟». روفان كان ملؤه الثقة بالمؤسسة التي يعمل من أجلها، وقبل ذلك كلِّه، كان ملؤه ثقته الأكيدة بنفسه شخصياً.

المهم كذلك الأمر ما قاله الرئيس ماكينلي: «سلِّم هذه الرسالة للجنرال، وأحضرْ لي جوابه معك». هو لم يعطِ روفان رزمة من الدولارات لشراء القارب، ولم يخبره أي شيءٍ عن القسم في البيت الأبيض، الذي سيحرِّر فيه الطلب الخاص بمهمة سفره. هو لم يعطِهِ أية اقتراحات أو توصيات. هو لم يعطِهِ سوى شيئاً واحداً: «الثقة».

أما محرِّر هذا المقال، في مجلة «Philistine Magazine»، فهو يسبح بخياله في سرده لتلك القصة، متحمِّساً كثيراً لتلك المهمة المثيرة التي قام بها روفان، وذلك من خلال وصفه للمدعو روفان بـ «الرجل الفولاذي» تارةً، أو بـ «الرجل الأمين والمخلص»، تارةً أُخرى.

بالتأكيد، ليست هي الطاعة العمياء، ما يمكن أن نتعلّمه من تلك القصة. إنها أكثر الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك إفساح مجالٍ كبيرٍ من حرية العمل للمرؤوس، وأخيراً وليس آخراً بالطبع، حب المجازفة والمخاطرة.

ثمة بعدٌ إضافيٌ للاهتمام بالكفاءات، إلى جانب إفساح مجالٍ كبيرٍ من حرية العمل واتخاذ القرارات، ألا وهو: المعرفة والمقدرة، المنبثقتان من التعلُّم والخبرة. لا شك أن تطوير الثقة المقترنة بتلك الكفاءات، شرطٌ أساسيٌ لآلية التفويض الناجح. إن ما يتم تفويضه هنا، إنما هي السلطة، في شكل معرفة وخبرة، كما كان الحال في قصة الطباخ الشهير «ماكس كيل»، التي ذكرناها آنفاً.

وفي كل الأحوال، فعلى المدير أن يمنح الشخص المكلَّف بالمهام سائر ما يحتاجه أو يلزمه لإنجاز مهامه، أو على العكس، أن يطلب الشخص المُكلَّف بالمهام ذلك من رئيسه. إن ما يحتاجه الشخص المُفوَّض هنا، يمكن أن يكون مواداً أو أموالاً أو أشخاصاً.

إن التفويض الناجح للمهام، يكون بوضوح معالم تلك المهام من ناحية، ثم جعل ذلك التفويض مقترناً بالثقة المتبادلة، من ناحية أُخرى. بذلك يمكننا تفويض الكفاءة، مُقترنةً بالمعرفة والخبرة وحرية العمل، ومُقترنةً كذلك بسائر ما يلزمها من قوىً مادية وبشرية.

كيف يتم الآن تفويض المسؤولية؟ ربما يدهشك جواب ذلك: «لا يتم ذلك أبداً»! إن شعورك بالمسؤولية لا يحدِّده أحدهم حينما يقول لك: «أنت مسؤولٌ عن ذلك» أو «أنت تتحمَّل كامل المسؤولية إزاء ذلك». المسؤولية هي شعور، والمشاعر لايمكن تفويضها. غير أن المشاعر يمكن اقتسامها، وهي لا تصبح بذلك أقلّ حجماً.

إن حجم تلك المشاعر، ومدى نموها في داخلنا، يرتبطان بمدى نظرتنا إلى المهام الملقاة على عواتقنا، من حيث إمكانية تحقيقها، وكذلك من حيث فوائدها التي تعود علينا.

إن شعور المرء بالمسؤولية، ينتج بالضرورة من وضوح المهام المفوَّضة إلى المرء، مُضافاً إليه مقدار الكفاءة اللازمة التي يتحلَّى بها المرء لتنفيذ تلك المهام. ربما لا يتحمّس كبار المتخصصين في مجالات الرياضيات الاقتصادية، الجزئية والكلّية، لتلك المعادلة، ولكنها هكذا، وبكل بساطة:

كيف يكون التفويض الناجح

المهمة (أو العمل): الاتفاق على الهدف (أو النتيجة النهائية المرجوّة)، وتحديده بوضوح. التحقق أو التأكّد من مدى إمكانية تحقيق ذلك الهدف، وكذلك من مدى فائدته، ومدى قبوله في الأوساط المختلفة. وضع خطط مرحلية لمراقبة سير العمل.

الكفاءة:
١ المعرفة، المقدرة، الخبرة، المؤهلات الشخصية (الكفاءة التخصصية)
٢ حرية العمل، حرية اتخاذ القرارات (كفاءة العمل)
٣ وسائط العمل (تقنية، شخصية، تنظيمية، مالية) (كفاءة وسائط العمل)

المسؤولية، هي مجرّد شعور، ولذا فهي لا يمكن تفويضها للآخرين. ينبغي على الكوادر القيادية أن تعمل على خلق روح الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، وذلك من خلال توضيح طبيعة المهام والأعمال والأهداف، ثم من خلال تنمية الكفاءات.

و (وضوح المهام) + ك (الكفاءة) = م (المسؤولية)

م (المسؤولية)= و (وضوح المهام)+ ك (الكفادة)

إن الطاقة الكامنة في العنصر الناري، إنما هي طاقة منتجة، فعالة، وذات أشكال عديدة ومختلفة. وإن التفعيل الناجح لتلك الطاقة النارية، مشروطٌ في الواقع بالتعامل الواعي والناجح مع الأداة الإدارية الأهم والأشمل، ألا وهي آلية تفويض المهام، السلطات.

إن مزايا العنصر الناري في القيادة تتمثَّل في طاقته، التي تظهر أكثر ما تظهر، في عمليات اتخاذ القرارات وإنجاز المهام، حتى ولو كانت تلك القرارات أو المهام صعبة للغاية. إن بناء المشاريع، وتوسيع نطاق الأعمال، يمثِّل تحدِّياً سهلاً إزاء تلك القدرات النارية في القيادة. غير أن لتلك الطاقة النارية تأثيراتٍ مغايرة، تتمثَّل أحياناً في إغلاق المؤسسات على سبيل المثال، وهو ما حدث مع «غيرالد»، مدير عام شركة فرعية تابعة لإحدى الشركات العالمية الكبرى، وهو من أصحاب العنصر الناري:

لقد شعر «غيرالد» والعاملين معه، إثر عملية الاندماج التي تمّت بين مؤسستهم وإحدى المؤسسات الكبرى الأُخرى، أن المؤسسة الجديدة قد بات لها مراكزَ ومواقع عمل كثيرة نسبياً في القارة الأوروبية. هذا الاندماج لم يكن في صالح مؤسسة غيرالد من الناحية الربحية. هذه الحقيقة بدأت تتّضح مع الأيام أكثر وأكثر، وغيرالد لم يعد يستطع الانتظار أكثر (أي انتظار ما ستواجّهه به الإدارة العامة لمؤسسته). لم تعد تفيد هنا بالنسبة له أية وعود أو تهدئات.

وهكذا سافر غيرالد بالطائرة إلى مقر الإدارة العامة لمؤسسته، ولكن ليس قبل أن يَعِدَ مجلس الإدارة، أنه سيأتي يوم الإثنين، بعد عطلة نهاية الأسبوع، وفي جعبته الحل الأكيد لتلك المشكلة. لقد بدا الأمر واضحاً لمجلس الإدارة (الإدارة الفرعية)، أن صبر غيرالد قد نفد فعلاً. إن قرار الإدارة العامة الذي كان مُزمَعاً اتخاذه بعد أشهرٍ عِدّة، بإغلاق تلك الشركة الفرعية، قد تم اتخاذه الآن في آذار، وفي حضور غيرالد. لم يكن غيرالد ليغادر مقر الإدارة العامة قبل اتخاذ هذا القرار. حتى إن القرار قضى كذلك الأمر بوجوب إنجاز عمليات فك سائر المعدات والتجهيزات، وتسوية أوضاع المخازن والعمال، حتى نهاية العام، وكذلك بوجوب بيع سائر المباني والأراضي التي تستخدمها الشركة الفرعية، وذلك حتى نهاية العام القادم.

لقد أراد غيرالد أن يكون له قدرٌ من الحرية في اتخاذ قرارٍ في هذا الشأن، وذلك في ظل معرفة توجهات ورغبات الإدارة العامة لمؤسسته. وفي الواقع فقد حصل على ما أراد. وسرعان ما شرع مع زملائه، حينما عاد من سفره، إلى وضع خطة عمل منهجية، ومحددة زمنياً، لغرض ترجمة قرار الإدارة العليا في هذا الخصوص إلى واقعٍ فعليٍ وملموس.

ولم يطُل الأمر كثيراً، فسرعان ما وجد غيرالد من يشتري المخازن والتجهيزات والمعدات والمواد الخام. لقد استطاع غيرالد تحقيق ما تصبو إليه الإدارة العليا، بفترة زمنية أقل، وبأفضل الشروط. حتى أن العاملين مع غيرالد باشروا بإعداد العاملين الجدد، التابعين للمؤسسة

المُشـتـرية، وتأهيلهم، لكي يكونوا قـادرين على التـعـامل مع الآلات والمعدات بأفضل الوسائل والطرق. لقد كانت قيمة عقد الشـراء يفوق ضعف القيمة المُقترحة من قِبَل الإدارة العليا. لقد استطاع غيرالد، وفي غضون عشرة أسابيع، تحقيق ما كان من المُزمَع والمُتوقَّع تحقيقه في عامٍ كاملٍ.

مبادئ العمل الأساسية للمدير «الناري»

١ السرعة تدلّ غالباً على الثقة بالنفس. اعملْ إذن على مفاجأة الآخرين بإنجازك للمهام قبل حلول المواعيد المُحدّدة لإنجازها.

٢ لا تعتقد بغباء الآخرين من حولك. يتم ذلك بأسهل ما يُمكن، حينما تكون صريحاً مع ذاتك ومع الآخرين. سرعة أدائك هي التي تقرِّر مدى نجاحك.

٣ بادِرْ من الآن إلى الأفعال، بدلاً من أن تضطر فيما بعد إلى الشروع بردود الأفعال. إنك تكون بذلك سيد المواقف كلِّها.

٤ وضوح الرؤيا أمرٌ ضروري. ذلك من شأنه أن يوفِّر عليك هدر المزيد من قدراتك الفكرية والجسدية.

٥ كن واثقاً بنفسك وبأفعالك. كن مقتنعاً تماماً بأن ليس من ثمة أحدٍ يستطيع إنجاز المهمة المنوطة بك، بأفضل مما تستطيعه أنت، وبأن تلك المهمة ضرورية وهامة، لك وللشركة على حدٍّ سواء.

إبراز جدوى المهام

إن المبدأ الأخير من المبادئ الخمسة السابقة، الخاصة بمزايا المدير «الناري»، يقودنا بالضرورة إلى فصلٍ هام من الفصول المرتبطة بفنون القيادة، والذي يرتبط حصراً بـ «النار الكامنة في أعماقنا»، تلك النار التي تدفعنا لإنجاز سائر مهامنا وأعمالنا. تلك النار هي بعينها الحماس الباطني في داخلنا.

غير أن تأجيج تلك النار الباطنية في نفوس العاملين يمكن أن يتّخذ أشكالاً عدَّة. لا شك أن القائد الناجح يعمل على تحقيق ذلك بالطريقة المُثلى. يقول «أنطوان دي سانت أوكسبري»، في هذا السياق:

«حينما ترغب ببناء سفينة، لا تعمد إلى تعليم العاملين معك، طريقة رسم الخطة لذلك العمل، أو طرق توزيع العمل وجلب المعدات وتحضير الخشب، وإنما ازرع في نفوسهم فقط حب ذلك البحر الكبير والهائل. سترى هنا بنفسك كيف أنهم سيعمدون من تلقاء أنفسهم إلى بناء السفينة بأفضل الطرق والمعدات».

ثمة حكمة قديمة مفادها: «لا تمنح الرجل الفقير السمك، وإنما علِّمه صيد السمك». كذلك فإن ثمة مقولة شهيرة للرئيس الأمريكي الراحل مفادها: «إن تشجيعك للآخرين يعني أن تكون قادراً على جعلهم يفعلون ما يريدون، ساعة يريدون، وبالطريقة التي يريدون، حيث أنك أنت من يريد ذلك من الأساس». هي في الواقع مقدرتك على جعلهم يريدون ما تريده تماماً.

أما مقولة «آل كابونيز»، فربما تبدو أكثر صراحةً وواقعيةً: «تستطيع أن تحقق بمسدّسك، وبكلماتك الجميلة، أكثر مما تستطيع تحقيقه بكلماتك الجميلة وحدها». هو بمقولته هذه صريحٌ للغاية. فالمسدّس يظلّ -بشكلٍ أو بآخر- سلاحاً ذا حدَّين، نظراً لكونه عنصر جذبٍ من ناحية، وعنصر تهديدٍ من ناحية أخرى. إن نمط التهديد على الصعيد الوظيفي يظهر في شكل فرض عقوباتٍ متنوعة، أو ربما في شكل تهديدٍ بالطرد من الوظيفة. أما عنصر الجذب في هذا السياق فيظهر في شكل إغراءاتٍ بمكافآتٍ مالية، أو علاواتٍ على الأجور، أو ارتقاءاتٍ وظيفية. إن وضع قواعد معينة قائمة على أساس تقاسم الأرباح الناتجة عن ازدياد النشاط الإنتاجي للعاملين لَهُوَ في الواقع أفضل بكثير من عناصر الجذب المتمثِّلة بالمكافآت أو العلاوات أو الترقيات، وهو بالتأكيد أفضل بكثير من عناصر التهديد المتمثِّلة بالعقوبات على اختلاف أنواعها، أو التهديدات بالطرد من الوظيفة، حتى ولو كانت تلك الأسس القائمة على تقاسم الأرباح لا تخصّ العاملين إلاَّ بنسبٍ ضئيلة جداً.

ثمة عبارة كان قد سبق لي أن سمعتها من الكاتب «فيكتور فرانكل» فيما يتعلق بتشجيع العاملين. هي في الواقع ليست عبارته، وإنما عبارة وردت ضمن كتابات الفيلسوف فريدريك نيتشه، هذه العبارة مفادها: «من يعرف لماذا، لا بدَّ له وأن يعرف كيف». هذه العبارة لم تكن لتنقذ فرانكل حينذاك من معسكرات الاعتقال النازية، وإنما شكَّلت أساساً راسخاً فيما بعد، لأفكاره ونظرياته الفلسفية والعلاجية. لقد كان ذلك الأساس الراسخ بمثابة النار التي منحته الطاقة اللازمة والضرورية لبكورات نتاجه الفكري والأدبي.

«المعلومات» كمادة للتشجيع

هنا يكمن في الواقع جوهر مسألة «تشجيع العاملين»، وذلك في ظلِّ ما تقتضيه الظروف اليومية، ومتطلبات الحياة العادية. إن تشجيع المرء للآخر، يقتضي بالضرورة أن يفعل المرء ما يفعله، منطلقاً في ذلك من دافعٍ ذاتيٍّ يصدر منه شخصياً، وفي ظل شعوره الكامل بالمسؤولية حيال ذلك.

أما حينما لا يعي المرء «لماذا» يفعل ما يفعله، أو ربما يدري لماذا، ولكنّه لا يتقبَّل ذلك، فهو هنا بالتأكيد لا يفعل ما يفعله بدافعٍ وتشجيعٍ ذاتيين، صادرَين منه شخصياً، وإنما يفعل ذلك، إما مُجبَراً، أو لغرض الحصول على الإغراءات الموعودة، حيث يتدنّى هنا شعوره بالمسؤولية حيال ما يفعله، إلى أدنى حدوده، أو ربما يختفي هذا الشعور بالمسؤولية تماماً.

لا شك أن تحفيز العاملين وتشجيعهم للعمل، مسألةٌ تقع على عاتق أرباب العمل بالدرجة الأولى، نظراً لكون هذا التحفيز يخدم مصالحهم، ومصالح شركاتهم ومؤسساتهم. إنه لمن الضروري أن يكون العامل على دراية تامة بسائر الجوانب المحيطة بطبيعة عمله في الشركة. وتتَّضح هذه الحقيقة تماماً من خلال القصة التالية، التي تعود أحداثها إلى ما قبل بضعة قرونٍ، وتتحدَّث عن عاملَيْ بناء، كانا يجلسان منهمكَيْن في كسر الأحجار:

(سأل أحد المارة العامل الأول عما يفعله، فأجاب: «إنني أشرع بكسر الأحجار». ثم سأل العامل الآخر السؤال نفسه، فأجاب: «إنني أعمل في شركة لتعهدات البناء، وإننا نشرع لتوِّنا ببناء كاتدرائية ضخمة».

نلاحظ هنا اختلاف جوابي العاملين على السؤال نفسه، علماً أنهما كانا منهمكيْن لتوِّهما بالعمل نفسه. واضحٌ هنا أن العامل الثاني كان مُدرِكاً تماماً للهدف الذي يعمل من أجله، في حين أن هذا الإدراك لم يكن لدى العامل الأول عميقاً وواضحاً بما فيه الكفاية).

هل يعرف العاملون معك، «لماذا» يفعلون ما يفعلون؟ هل يعلمون حقاً الأهداف التي تكمن وراء أبسط ما يقومون به من أفعال ذهنية وجسدية؟ ثمة علاقة وطيدة تربط تلك المعرفة حول حقيقة الأهداف الكامنة من ناحية، والتشجيع الذاتي للعاملين من ناحية أُخرى. ليس من ثمة شك أن هذا التشجيع الذاتي لعاملين سيكون في حدوده القصوى، حينما يكون العاملون على دراية ٍتامة بحقيقة الأهداف التي تكمن وراء سائر ما يقومون به من أفعال.

إن البحث عن حقيقة الأهداف الكامنة وراء الأفعال، لا ينحصر فقط في نطاق الأفعال المهنية، بل هو يتعدى ذلك ليرتبط بسائر ما نقوم به من أفعال على الصعيد الشخصي، وفي سياق حياتنا اليومية العادية.

حينما تكون معرفة الهدف هي الدافع الأساسي، فإن ما يحفِّز العاملين على العمل ليس المال، وإنما المعلومات وطرق الاتصال. إنها المعلومات حول سائر العلاقات المتشابكة، والنتائج المُراد الوصول إليها، والتي ربما تتعدى نطاق العمل المباشر.

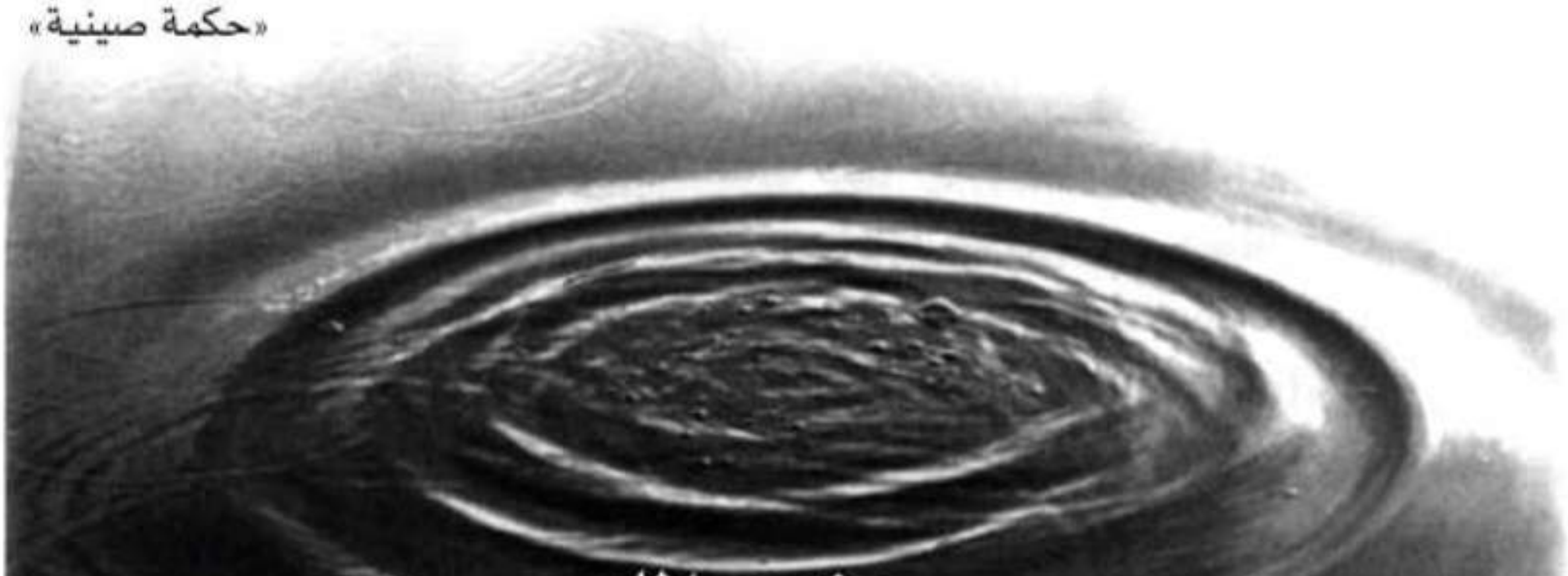
إنها طرق الاتصال السليمة، المتعلقة بالفهم السليم لحقيقة المهام والأعمال، وكذلك لحقيقة الأهداف التي تكمن تلك المهام والأفعال، وذلك على الصعيدين الشخصي والمهني.

إن القوة المحرِّكة للعاملين، لن تكون هنا ناراً مؤقّتةً سريعة الخمود، كما هي الحال في عناصر الجذب (مكافآت / إغراءات)، أو عناصر التهديد (عقوبات)، والتي تحتاج دوماً، بين الفينة والأُخرى، إلى وقودٍ لإضرامها من جديد. إن القوة المُحرِّكة للعاملين هنا، ستكون ناراً لا تخمد، فضلاً عن كونها شعلةً دائمةً مُضيئة تنير درب العاملين، لغرض الوصول إلى الأهداف المُبتغاة، بالطريقة الأفضل والأمثل.

عنصر الماء

أحاسيس وجدانية - مشاركة عملية - خبرات مهنية

لا يختار الحكيم سوى عنصر الماء كمعلمٍ له.
الماء يتَّسم باللين، وهو يسيطر على كل شيء.
الماء يطفئ النار، أو أنه - حينما يشعر باقتراب حلول الهزيمة - يتبخر في الفضاء، ليعود ويتشكل من جديد.
الماء يجرف التراب اللين، وحينما تعترضه الصخور، يبحث عن أفضل الطرق لتجاوزها.
الماء يزود الفضاء بالرطوبة اللازمة لتهدئة الرياح.
ربما يرضخ الماء إزاء العوائق، غير أن رضوخه رضوخ مضلل، فالحقيقة أنه ليس ثمة قوة تستطيع أن تقف في طريق طموحاته.
الماء ليس هجومياً، فهو يسيطر من خلال اللين، ويسعى دوماً لكسب المعركة الأخيرة.
«حكمة صينية»



عنصر الماء

الانطباع الصوري	سمات مجردة	نمط التوافق السلوكي
الماء يسيل للأسفل	حس مُرهف	حدس عمقي ،انطواء داخلي
تجاوز العقبات	ابتعاد عن الساحة	تهدئة الأجواء/ حلول وسط
ظهور بأشكال مختلفة	تماش مع الظروف والأجواء	تراخ وخضوع
الماء يتزود بالمواد اللازمة للمضي في سبيله	تقبل ما يرد من المحيط الخارجي	شعور مع الآخرين واندماج معهم

ثمة دورٌ مميَّزٌ لَعِبَهُ الماء ضمن سائر الأساطير التي وردت عبر التاريخ. تُرى هل هو البحر، أو هي حوريات الماء التي كانت تَرِدُ دوماً في الأساطير، أم هو ربما إله البحر، المعبود من الناس في عهود ما قبل التاريخ. وسواءٌ، في الحقيقة، أهو البحر في عظمته، أم النهر كرمزٍ للتحوُّل والثبات في آنٍ معاً، فإن عنصر الماء بحدِّ ذاته، يبقى على مرِّ الأزمنة والعصور سر الأسرار؛ ذلك السر الذي كان من شأنه دوماً أن يتحدَّى الجبابرة والأبطال، زارعاً الخوف والرعب في نفوسهم، كما تروي الكثير من الأساطير. وفي الواقع، فإن هذه الصورة التي عبَّرت عنها الأساطير في قديم الأزمان، لا تختلف عما هي عليه في يومنا هذا. وكما هو معلومٌ، فإن للماء دوراً هاماً في سائر العمليات الذهنية التي تدور في أعماق العقل الباطني لدى الإنسان. فالماءُ يبقى رمزاً للتأثير على الإنسان، وعلى الأحداث التي من حوله، والماء يشكِّلُ كذلك الأمر رمزاً للمشاعر المختلفة، التي تكتنف الإنسان وتتملَّكه.

ليس العنصر المائي سوى ذلك العنصر الذي من شأنه أن يقاوم قوة السعي والمبادرة لدينا. فالماء يولِّد لدينا «قوى اللين والتراخي».

وكما نعلم، فإن الماء يأخذ أشكالاً عديدة وكثيرة. هو يأخذ دوماً شكل الإناء الذي يُصَبُّ فيه. والويل، في الواقع، لِمَن يعترض مساره الطبيعي في هذا المضمار.

الماء يغيِّر من مجراه، حينما تعترضه الأحجار والصخور. هو يجرف معه شيئاً من تلك الصخور والأحجار. هو يغيِّر بذلك معالم الطبيعة بشكلٍ تدريجيٍّ وبطيء. إن الماء هو الذي أعطى لكوكبنا شكله الحالي، وهو لا يفتر يغيِّر من معالم كوكبنا باستمرار.

إنها قوى التأثير الكامنة في الطبيعة، التي لا تفتر، منذ فجر الخليقة، تغيِّر من معالم هذا الكون الرهيب.

والماء يسيل بطبيعته نحو الأسفل. هو يبحث دوماً عن نقطة القاع حيث يتجمَّع عندها. لعلَّ هذه هي السمة الأكثر وضوحاً التي تتوافق في جوهرها مع نمط السلوك البشري:

- هي في الواقع النظرة العميقة في أعماق الذات، وفي أعماق الآخرين. إن الإدراك الحقيقي لجوهر الأشياء، ولسائر العلاقات المتشابكة المرتبطة بتلك الأشياء، يتشكَّل في الواقع من تجمُّع المُشاهدات والانطباعات المختلفة، وتخزينها في أعماق العقل الباطني.

والماء يعمل على تنظيف المحيط الذي يتواجد فيه. فهو -خلافاً لعنصر النار- لا يعمل فقط على تغيير ظاهر الشيء، وإنما يعمل كذلك على تغيير جوهر ذلك الشيء.

- هذا يعني، من وجهة النظر السلوكية: الاستعداد الدائم لتقبُّل مشاعر وهموم وحاجات الآخرين، وكذلك الاستعداد الحقيقي للمساهمة في التغيير، ثم التلاؤم الفعلي مع شتى المواقف والظروف والأمزجة.

ينبغي التنبُّه وبشدَّة، إلى ضرورة عدم الخلط فيما بين اللين والضعف. إن سمة اللين تشكِّل في الحقيقة درباً من الدروب المؤدية إلى القوة، وهذا لا يظهر فقط في أنواع الرياضات القتالية الشرقية: إن

نجـاح لاعب الجودو أو الأيكيدو أو الكاراتيـه أو التكواندو، يرتكز في واقع الأمر على استقبال الطاقة المُوجَّهة من الخصم، ثم الاستفادة منها، من خلال تحويلها في الوقت المناسب إلى طاقة ذاتية مُوجَّهة ضد الخصم نفسه؛ بمعنى، استخدام طاقة الخصم نفسها، لمواجهة هذا الخصم.

إن «قوة اللين»، تظهر بوضوح من خلال القصة التالية، التي تدور أحداثها في أحد أديرة الشرق الأقصى:

لقد كانت العصافير المُلوَّنة الجميلة في حديقة الدير تملؤها الثقة الشديدة، إلى حدٍّ أنها كانت تقف، دون أي خوف، على أكتاف الرهبان رُكَبهم، وكذلك على راحات أيديهم. حتى أنه عُرِف عن أحد الرهبان الكبار في السن، أن العصفور لم يكن ليطير من راحة يده، إلاَّ حينما يريد هذا الراهب ذلك.

سأله أحد الرهبان الشبَّان: «كيف تستطيع فعل ذلك؟ أنت لا تمسك بالطائر، ومع ذلك فهو لا يطير إلاَّ حينما تريد ذلك! هلاَّ أطلعتنا على سرِّ قوَّتك هذه؟».

أجاب الراهب الكبير مُبتسماً: «هو ليس بسرّ، فالطائر لا يحتاج، حينما يرغب بالطيران، إلاَّ إلى جزءٍ يسيرٍ من مقاومتي، وأنا حالما أشعر بذلك، أمنحه ما يريد، أي أنني أمنحه هنا ذلك الجزء اليسير من مُقاومتي».

إن تأثير «قوة اللين» يظهر في هذه القصة بوضوحٍ تام. ويجسِّد عنصر الماء هذه الحقيقة في الواقع تجسيداً حقيقياً.

ليس من ثمة نقيض فعليٍّ وعدوٍّ حقيقيٍّ للنار، مثل الماء، ذلك في الوقت الذي يُشكِّل فيه الماء تتمَّةً فريدةً ورائعةً للنار. إن عنصر الماء يشكِّل القطب الرئيسي لهذه الطاقة، وبذلك فهو يشكِّل - كما يقول الصينيون - قوةً فريدةً بحدٍّ ذاتها. وحينما لا تكون هذه الطاقة معطَّلة، أو مُضطربة بفعل الأجواء، فإنها تعمل بشكلٍ عفوي، ومن تلقاء ذاتها.

الأبعاد الثلاثة للعنصر المائي

تظهر الطاقة الكامنة في عنصر الماء بأبعادها السلوكية الثلاثة على النحو التالي:

١- إن البعد الإدراكي مُوجَّهٌ نحو الداخل، أكثر منه نحو الخارج، وهو يبحث بشكلٍ دؤوب عن التوازن والانسجام مع محيطه؛ هو يتّسم بالهدوء، مُبتعداً في ذلك عن كل أجواء العنف والمنافسة والتحدِّي. إن عنصر الماء ببعده الإدراكي لا يأخذ بظاهر الأشياء، وإنما يأخذ بجوهرها، ويبحث عن أبعادها وخلفياتها. هو النمط الأنثوي القديم من الإدراك، الذي يستطلع خفايا الأمزجة، من تقاسيم الوجه ونبرة الصوت.

٢- أما البعد الثاني الخاص بالمعالجة، أي معالجة الأفكار التي سبق إدراكها، فهو بُعدٌ عاطفي، ومنطوٍ في بادئ الأمر على ذاته. هو يبحث عن التناغم مع الآخرين والانسجام معهم، كابتاً في الوقت نفسه، وإلى حدٍّ معيَّنٍ، معاناته مع ذاته. هذا البُعد المائي يعمل - خلافاً للبُعد الناري - ليس بالمُبادرات وردود الأفعال المُباشرة،

وإنما بسياسة النَفَس الطويل، المُتمثِّلة بالعمل الهادئ والتفكير المُتَّزن. يتولَّد عن ذلك بالتأكيد طاقةٌ مُختزنة، يتم استنفادها فيما بعد على شكل جرعاتٍ نظامية ومدروسة.

٣- أما البُعد الثالث، المُرتبط بالمبادرة، فهو بُعدٌ متناغمٌ مع ضغط الأجواء المُحيطة، وذلك في شكل ردود أفعالٍ مدروسة. إن ردود الأفعال هذه تكون غالباً مُتَّزنة، شريطة أن لا يكون القدر المكبوت من الأفكار المُختزنة كبيرٌ جداً. يتميَّز العنصر المائي بأفعاله، التي لا يُكتَب لها أن تتم أو تحصل إلاَّ في أوقاتها المناسبة. هنا تتضح أولاً الأفكار جيداً، لتتحوَّل فيما بعد إلى أفعال حقيقية. غير أنه لا مناص أحياناً من ردود الأفعال العنيفة نسبياً، وذلك في بعض ظروف التأزم الاستثنائية الخاصة.

إن المزايا القيادية المقترنة بالعنصر المائي هي تلك المُفعَمة بالأحاسيس والمشاعر الفيَّاضة إزاء الآخرين، فضلاً عن حب مساعدة الآخرين والوقوف إلى جانبهم. إنها تلك المزايا التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بقضايا تعاون الإدارات والقيادات العليا مع العاملين، وتفهُّم تلك القيادات والإدارات لمشاكل أولئك العاملين تفهُّماً تاماً، فضلاً عن دعمهم، والعمل الجاد على تحسين أوضاعهم، بما يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسات والشركات التي يعملون فيها. هذه المزايا ترتبط كذلك الأمر ارتباطاً مُباشراً بالآليات التي تتشكَّل على أساسها فرق العمل المختلفة، وكذلك بالعلاقات طويلة الأجل، فيما بين الشركة والزبائن.

إن المواضيع المتعلقة بالذكاء العاطفي، وبإدارة العلاقات والمشاعر المتبادلة، تشكّل بحدٍّ ذاتها إحدى أسرار التعامل الهامة فيما بين الناس. وبالتأكيد فهذا لا يعني بالضرورة أبداً أن العواطف يقودها العقل، وأن العلاقات والمشاعر المتبادلة مع الآخرين يمكن «إدارتها»، وفقاً لما تقتضيه تعليمات ومصالح الشركة. ربما تحتاج تنمية تلك المشاعر والعواطف المتبادلة إلى ما هو أشبه بـ «التدريب اليومي الصباحي»!

لنبتعد قليلاً الآن عن موضوع العقل، وتدخُّله المباشر أو غير المباشر بمسألة العلاقات والمشاعر والعواطف المتبادلة: إن قوى العقل والإدراك تُدار في مُعظمها من النصف الأيسر للدماغ. أما المشاعر فليست مُرتبطة في الواقع بمواضيع التخطيط والإدارة والرياضة، بقدر ما هي مُرتبطة بالتجربة الشخصية والحدس الداخلي والأحاسيس الباطنية العميقة. لعلَّ أهمّ ما يتميَّز به العنصر المائي، إنما هو قدرته الفائقة على التعامل مع شتى أنواع المشاعر المتبادلة بمنتهى الوعي والحكمة والحسّ العميق والمُرهَف.

العاطفة تتلوَّن بألوان كثيرة

كما تبيَّن لنا آنفاً، فإن «العاطفة» تشكّل بحدٍّ ذاتها مُصطلحٌ عام، يجمع تحته مُصطلحاتٍ كثيرة مُرتبطة بألوان المشاعر المُختلفة. فالعاطفة تظهر بأشكال عديدة مُختلفة وكثيرة، ربما بعدد العناصر الطبيعية الكيميائية تقريباً، والتي يفوق عددها اليوم المئة عنصر.

ويصبح الأمر أكثر وضوحاً، حينما نعمد إلى تخفيض عدد تلك الألوان العديدة التي تتلوَّن بها العواطف الإنسانية، إلى بضعة ألوانٍ أساسية، بحيث تكون هذه هي الأساس في تشكُّل الألوان الأخرى، تماماً كما هو الحال في ألوان الطيف الأساسية الأربعة، والتي تنبثق منها سائر الألوان الموجودة في عالمنا.

الطيف الواسع لعواطفنا

يُسهِم التصنيف التالي في توضيح التنوُّع المُتعدِّد للعواطف الإنسانية بشكلٍ أفضل. إن معايير تصنيف تلك العواطف عديدة، ومُختلفة فيما بينها، على الرغم من وجود بعض التشابه فيما بين بعض تلك المعايير. فمعيارا الغضب والحزن، متشابهان تقريباً إلى حدٍّ كبيرٍ فيما بينهما، في الوقت الذي لا يوجد فيه ذلك التشابه فيما بين معيار الحُبّ من ناحية، ومعيار الفرح أو السرور من ناحية أُخرى.

الغضب

السخط، الحقد، الغيظ، الاستنكار، الامتعاض، الاستياء، التبرُّم، المرارة، الكراهية، الانفعال، الاحتقار، التقزُّز، الاشمئزاز.

الحُبّ

الفرح، الرضا، الانشراح، السرور، الاعتزاز، السعادة، البهجة، المرح، الابتهاج، الصراحة، القبول، المودة، اللطف، الطيبة، الشغف، النشوة، الرِقَّة، التعاطف.

الحُزن

الكآبة، الهمّ، الكرب، الرثاء، الوِحدة، اليأس، تعكُّر المِزاج، خَيبة الأمل، الشعور بالإحباط، الحسرة.

الخوف

الخشية، القلق، التوجُّس، الهلع، الفزع، الرعب، التخوُّف، الارتياب، التوتُّر، الحيرة، الخجل، الحيرة، الحسد.

ترتكز المجموعات السابقة من المصطلحات على دراسة أعدَّها البروفسور باول إكمان من جامعة كاليفورنيا في سان فرانسيسكو، مفادُها أن مشاعر الخوف والغضب والحزن والسعادة يمكن أن يقرؤها المرء في الواقع على وجوه الآخرين.

ليس من ثمة حدودٍ هنا لسائر المُصطلحات في هذا السياق، وما يُمكن أن يتبعها من مرادفات. فالمشاعر العاطفية لا يمكن أبداً قياسها أو تحديدها، وبالتالي فهي لا يمكن إدارتها.

إن مقدرة الكوادر القيادية على التعامل بشكلٍ مُميَّز مع المشاعر العاطفية التي تكتنفها، أو تحيط بها، يتوقَّف في الواقع على مدى إلمامهم بالألوان والأنماط المختلفة لتلك المشاعر العاطفية، وعلى مدى قدراتهم الفائقة على التمييز فيما بين تلك الأنماط والألوان. أما الخطوة التالية، فتتمثَّل في قبول الألوان العديدة والمُختلفة للمشاعر العاطفية، وهي خطوة بالغة الأهمية وبالغة الصعوبة.لعلَّ الكاتب ب. د. أوسبنسكي أشد من كان صادقاً تماماً إزاء نفسه فيما يتعلَّق بتلك الصعوبات، ويظهر ذلك بوضوحٍ تام من خلال الفقرة التالية، المُستقاة من قصته الخيالية، والتي تحكي في العديد من فقراتها ما دار بينه وبين المعلم غورديف من أطراف الأحاديث:

«وعلى المرء كذلك أن يتعلَّم الصدق في القول. ربما يبدو ذلك غريباً. ربما لا يقرّ المرء بصحة ذلك. ربما تعتقد أنه يكفيك أن تريد ذلك فقط، وأن تقرِّر ذلك فقط في قرارة نفسك. أُأكِّد لك أنك قلَّما تجد أناساً يتعمَّدون الكذب عن سابق نيَّةٍ وتصميم. وعلى الرغم من ذلك، فإنك تجد الناس يكذبون باستمرار، سواءً أرادوا ذلك من البداية، أَمْ لم يُرِدوا ذلك».

هم يكذبون باستمرار على أنفسهم وعلى الآخرين. هم في ذلك لا يفهمون بعضهم بعضاً. هل تعتقد أن ثمة نزاعات أو خلافات سوف تنشأ فيما بين الناس، لو قُدِّر لهم أن يفهموا بعضهم بعضاً؟ غير أنهم غير قادرين على ذلك في واقع الأمر، لأنهم لا يجدون مناصاً من الكذب.

لا شك أن قول الصدق من أصعب الأمور في هذا العالم. إن قول الصدق يتطلَّب من المرء تدرُّباً كثيراً وطويلاً. لا تكفي هنا مجرّد الإرادة فقط. على المرء -لكي يعتاد قول الصدق- أن يدرك أولاً حقيقة الفرق فيما بين الصدق والكذب. غير أنك قلّما تجد من يريد أن يدرك فعلاً حقيقة ذلك الفرق.

فخ الفراغ القيادي

إن القيادي الذي لا يكذب على نفسه، لَهُو قياديٌّ يتمتّع بكفاءةٍ عالية على صعيد تعامله مع المشاعر العاطفية عموماً. سوف يتمتع هذا القيادي كذلك الأمر بكفاءةٍ عالية على الصعيد الاجتماعي، حينما يسعى إلى تحويل هذا الصدق مع ذاته، إلى واقعٍ فعليٍ وملموس، في إطار تعامله مع الآخرين من حوله.

ولذا، فإن الخطوة التالية ضرورية فعلاً: إدراك المشاعر العاطفية للآخرين، وقبولها فعلاً. ليست التدريبات العملية وفق إرشاداتٍ معينة هي الأساس الأول في تطوير تلك المقدرات، بل الأساس الأول في ذلك، إنما هو تطوير الوعي العاطفي وإدراكه تماماً، على مستوى العلاقات الاجتماعية للقياديين مع شرائح الناس المُختلفة.

وحينما يرتقي المرء إلى منصب القيادي أو المدير، فهو لا شك سيكون على صلاتٍ مباشرة مع كبرى الكوادر الفنية المتخصصة العليا. لا تلعب الكفاءة الإدارية هنا، على الصعيدين العاطفي والاجتماعي ذلك الدور الكبير في الأحوال العادية. لقد وصف «بيتر لورنس»، في أواخر الستينات، هذا النموذج المُتمثِّل في عدم ظهور ذلك النمط من الكفاءة العاطفية والاجتماعية بشكلٍ كبير، في سياق التعاملات التقنية ضمن المستويات الإدارية العليا بـ «نموذج بيتر».

يظهر ما يُسمَّى بـ «ثغرة الفراغ القيادي»، حينما تزداد لدى القياديين أعباء العمل المرتبطة حصراً بعلاقاتهم الخارجية، وذلك في إطار ارتقائهم التدريجي في سلّم المناصب الإدارية العليا.

ولتفسير تلك الهوّة القيادية، فإنه ينبغي علينا أولاً أن نتطرَّق قليلاً، إلى طبيعة المهام المُلقاة على عاتق المديرين:

مهام وظيفية	مهام قيادية
عاجلة، مُرتبطة بأهداف المؤسسة، مُرتبطة بعجلة الإنتاج بشكلٍ مباشر، تُحقِّق الأغراض الوظيفية للمؤسسة (بيع، إنتاج، إدارة...... إلخ).	مُرتبطة بالعاملين بشكل مُباشر، هامة جداً، غالباً ما يُمكن تأجيلها، تعمل على تنمية روح الحماس وروح المُشاركة، من خلال التوظيف الأمثل لسائر الطاقات الاجتماعية والعاطفية للعاملين.

وحينما يعمل المرء على توظيف زمن العمل الخاص به، وطاقة العمل الخاصة به، بشكلٍ كاملٍ، فإنه سيكون حينذاك قادراً على توزيع كامل وقته وكامل طاقته، على مجالَيْ العمل المذكورين أعلاه.

لنأخذ بائعاً، على سبيل المثال، ليس مسؤولاً سوى عن نفسه وعن عمله: إن سائر مهامه، هي مهامٌ وظيفية بحتة، ولا توجد أية مهام وظيفية مُلقاة على عاتقه (انظر الشكل ١٠).

وحينما ينجح هذا البائع على هذا الصعيد، ويزداد حجم عمله تدريجياً، فهو لا شك سيقوم بالاستعانة ببعض كوادر البيع الشابة، وسيكون هنا مديراً لمركز بيع، حيث سيستمر بالتعامل مع الزبائن الرئيسيين بشكلٍ مباشر، تاركاً أمر الزبائن الثانويين للكادر الوظيفي الشاب الذي يستعين به. سيقوم هنا على تخصيص ربع وقته على الأقل، لأغراض تطوير كفاءة موظفيه الجدد، وإثارة الحماس وحُب العمل في داخلهم. كم من الوقت يلزمه فعلياً لتحقيق ذلك؟ ما مدى أهمية هذه المُهمة بالنسبة له؟ كيف سيتعلّمها؟ مَنْ سيُعلِّمها له؟.

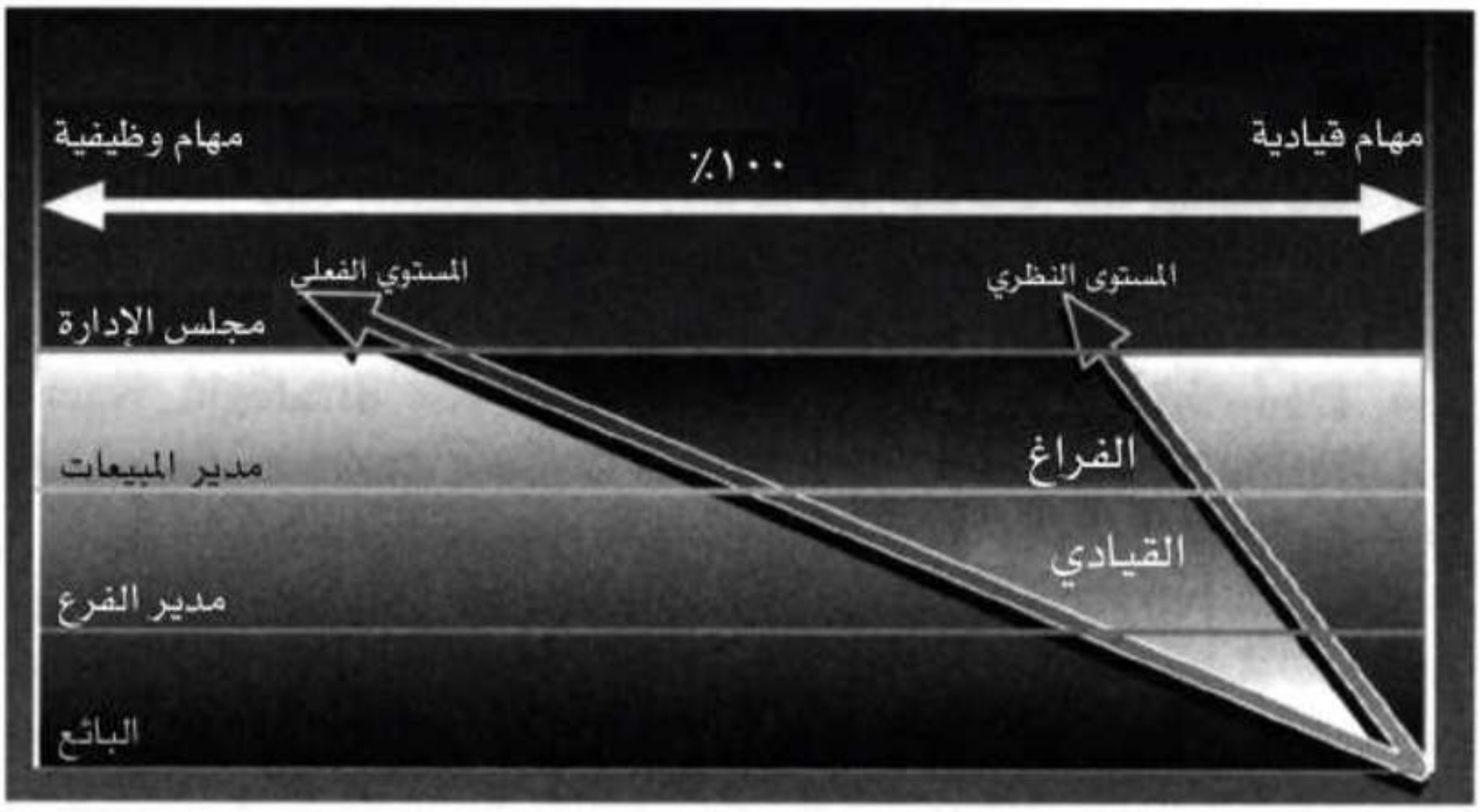
سوف يزداد حجم عمله بعد ذلك، ليُصبح مدير منطقة بيع، تتضمَّن العديد من مراكز البيع. تُرى هل ما زال لديه هنا مُتّسعٌ كافٍ من الوقت لتدريب كوادره البيعية، أَم أن مهامه باتت هنا أكثر تعقيداً؟.

ومع ازدياد حجم العمل، فإنه من المُحتمل جداً أن يرتقي في المراحل القادمة ضمن المناصب الإدارية العليا، من مدير بيعٍ إقليمي، إلى مدير مبيعات، وربما فيما بعد إلى عضوٍ في مجلس

الإدارة، أو إلى منصب مـدير عـام. هو في تدرُّجـه ضـمن المناصب العليا، تزداد مهامه القيادية على حساب مهامه الوظيفية التقليدية. ولكن كيف يتخلّى عن مهامه الوظيفية، مع العلم أنها كانت دوماً السبب الرئيسي في ارتقائه الإداري؟ كيف يمكن له أن يترك ما قد اعتاد على عمله، مما له علاقةٌ مُباشرة بطبيعة عمله، لينتقل إلى ما هو غريبٌ عنه، ممَّا ليس له علاقة مُباشرة بعملِه من عالم العلاقات الاجتماعية المُباشَرة. هذا يؤدي بنا إلى المفهوم النموذجي للقيادة، الذي عبَّـر عنه الحكيم لاوتسي بقوله: «مَنْ يريد أن يقود الآخرين، يجب أن يسير خلفهم».

ربما لا يوافق ذلك تماماً مع المفهوم الشائع في عالمنا اليوم عن القيادة، والذي يقضي أن الناس عادةً ما يتبعون قائدهم، الذي هو في مُقدِّمتهم دوماً. هو مفهومٌ تمَّ توارثه على مرّ التاريخ وعبر الأجيال المُختلفة. ربما يكون هذا التحوُّل التدريجي في نظرة الناس لمفهوم القيادة، خطوةً هامة وأساسية نحو تطوير فنون القيادة، وكذلك نحو تطوير سائر المفاهيم الأخرى المُرتبطة بمفهوم القيادة. ثمة مُصطلحات دخلت على مرِّ الزمن إلى عالم الإدارة من بابه الواسع، وهي مُستقاة في واقعها من المجال العسكري، مثل: «استراتيجيات» الإدارة، أو: «قوى» السوق، أو:

«قوى» العرض والطلب، أو: «كسب المعركة» في السوق، أو «تجنيد» القدرات... إلخ.



الشكل (١٠) السقوط في الفراغ القيادي يُمكن تجنُّبه

إن هذا النمط من التدرُّج القيادي موجودٌ في كلِّ المؤسسات، ويُمكن أن يطمح له في واقع الأمر أيُّ شخصٍ، فيما لو أراد الوصول إلى مركزٍ اجتماعيٍّ مرموقٍ من ناحية، وإلى مُستوىً مرتفعٍ من الدخل من ناحية أُخرى. سوف تظلُّ تُهدَرُ في عالمنا مليارات الدولارات من المبالغ في الاختيارات غير السليمة لتلك المناصب العليا، ما لم تؤخذ اعتبارات الكفاءة الاجتماعية في تلك الانتقاءات الوظيفية، تماماً كما تؤخذ في ذلك، اعتبارات المؤهِّلات العلمية والخبرات العملية.

إن الخروج من ذلك الفراغ القيادي، يكون من خلال التحلِّي بالمزايا القيادية لعنصر الماء. هو المفهوم النموذجي للقيادة الذي عبَّر عنه الحكيم «لاوتسي» بقوله: «مَنْ يريد أن يقود الناس، يجب أن يسير خلفهم».

ربما لا يتوافق ذلك تماماً مع المفهوم الشائع للقيادة في عالمنا اليوم، والمُتمثِّل في وجوب أن يكون القائد في مقدِّمة مَنْ يقودهم. ربما يكون هذا التحوُّل الإيجابي في نظرة الناس إلى مفهوم القيادة، خطوةً أساسيةً وهامة في الطريق نحو تطوير العمل القيادي، وكذلك نحو تطوير سائر المفاهيم الأُخرى، المُرتبطة بمفهوم القيادة. ثمة مصطلحاتٍ دخلت على مرِّ الزمن إلى عالَم الإدارة من بابه الواسع، وهي مُستقاة في واقعها من المجال العسكري، مثل، «استراتيجيات» الإدارة، أو، «قوى» السوق، أو، «قوى» العرض والطلب، أو، «كسب المعركة» في السوق، أو، «تجنيد» القدرات.... إلخ.

وخلافاً لعنصر النار، فإن عنصر الماء لا يضع أهدافه بالضرورة في سلَّم أولوياته، بقدر ما يضع تطوير علاقاته فيما بينه وبين الآخرين، بما في ذلك المشاعر الإيجابية المُتبادلة معهم. هو لا يضع السعي للفوز وكسب الرهان نصب عينيه من اللحظة الأولى. هو يسعى بالدرجة الأولى إلى تحسين أوضاع العاملين معه، فهذا في رأيه يشكِّلُ خطوةً هامة وأساسية للوصول إلى أهدافه التي رسمها لنفسه. وحينما ينجح هذا القيادي «المائي» في تحقيق أهدافه، فسوف يقول العاملون معه هنا: «لقد نجحنا في تحقيق أهدافنا»!.

إذن، فثمة مقدرتان هامتان يتميَّز بهما عنصر الماء على وجه الخصوص: أولاً مقدرته الفائقة على تدريب العاملين معه بأفضل ما يُمكن، وثانياً، مقدرته على قيادتهم بالشكل الأمثل.

تدريب العاملين على العمل، وعلى تطوير شخصياتهم

إن أول ما هو إيجابيٌّ فعلاً، في موضوع التدريب، إنما هو الاسم بحدٍّ ذاته، والذي هو مأخوذٌ من المجال الرياضي، وليس من المجال العسكري. هذا التدريب ينحصر بالعمل القيادي من ناحية، والسعي لرفع مستوى أداء العاملين، من ناحية أُخرى.

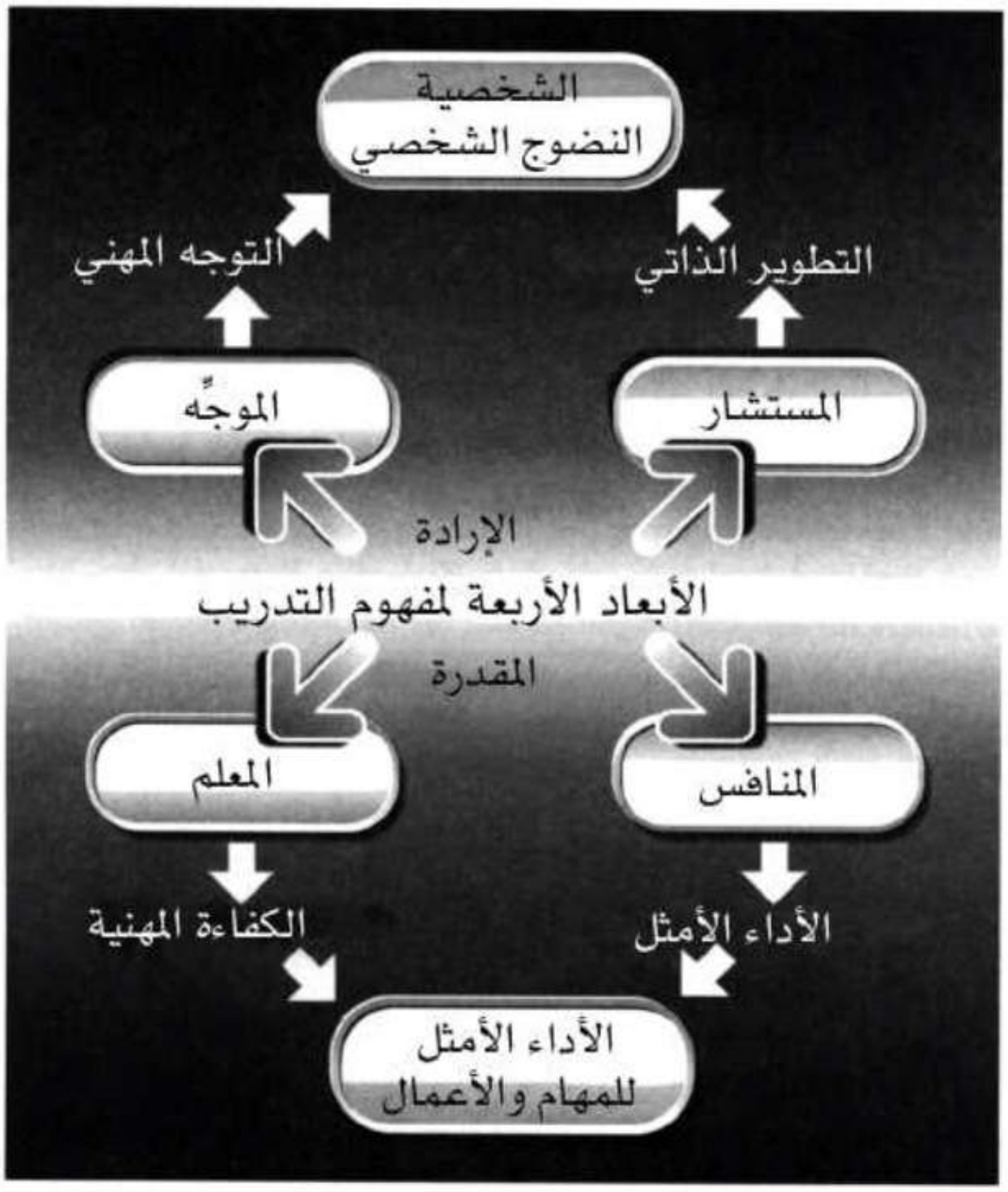
التدريب هو ذلك الجزء من العمل القيادي، الذي يهدف، أول ما يهدف، إلى دعم سائر الخطوات المؤدية إلى رفع مستوى أداء العاملين، لغرض تحقيق الاستفادة المُثلى من قدراتهم.

إذا كان الباحث «فريتس بيرلز» قد عبَّر عن مفهوم «التعلُّم» بقوله: «التعلُّم يعني اكتشاف ما يمكنك فعلُه»، فإن مفهوم «التدريب» يعني: «اكتشاف وتطوير ما يُمكن أن يفعله الآخرون».

ليس ذلك التدريب في الحقيقة عملاً ثانوياً، وإنما هو في الواقع من أولويات المهام الرئيسية، المُرتبطة بالعمل القيادي.

والتدريب، ليس في الحقيقة مُجرَّد اهتمامٍ بالآخرين. إنه العمل على دعم وتطوير فرق العمل، بما يخدم مصالح الشركة، ويُحقِّق أهدافها. إنه كذلك الأمر، العمل على تأسيس قاعدة راسخة ومتينة من المشاعر الودّية المتبادلة، والعلاقات الصادقة، فيما بين العاملين من ناحية، وإدارة الشركة من ناحية أُخرى.

غير أنه لكي تنجح الإدارة وينجح العاملون في تحقيق تلك التطلُّعات، فإنه ينبغي على كلٍّ من الطرفين، أولاً وآخراً، إزالة سائر شوائب عدم الثقة. والشكل (١١)، يُوضِّح الأبعاد والأدوات الخاصة بالتدريب الناجح والفعَّال:



الشكل(١١): الأبعاد الأربعة للمهام الاستشارية

١ المُدرِّب كمُستشار (لأغراض التطوير على الصعيد الذاتي) ٢ المُدرِّب كمُوجِّه (لأغراض التوجُّه المهني)	لغرض الوصول إلى النضوج الشخصي
٣ المُدرِّب كمُنافِس (لأغراض الأداء الأمثل) ٤ المُدرِّب كمُعلِّم (لأغراض المُنافسة التخصُّصيّة)	لغرض الوصول إلى الأداء الأمثل للمهام والأعمال

لا شك أن مفهوم التدريب لا يرتبط بنمط أداء الشخص المُدرِّب فحسب، وإنما كذلك بنمط شخصيته. هذا يقتضي بالضرورة، وجوب أن يمتلك المُدرِّب مقدراتٍ شخصية خاصة، بالإضافة إلى مؤهّلاته المهنية.

لا ينبغي بالضرورة أن يكون المدير المَعني، هو المسؤول المباشر عن سائر الوظائف التدريبية الأربعة: فالمُوجِّه يُمكن أن يكون شخصاً منتمياً إلى شركةٍ أو مؤسسةٍ أُخرى، شريطة أن يكون متمتِّعاً بخبرة سنواتٍ طويلة. والمُدرِّب، في إطاره الوظيفي كمُعلِّم، يُمكن أن يكون أي خبيرٍ يعمل في هذا المجال ضمن الشركة. أما ما لا يُمكن تفويضه من الوظائف التدريبية الأساسية الأربعة، فهي وظيفة المُستشار، ووظيفة المُنافِس.

المُدرِّب كمُستشار

إن الأداة القيادية التي يمكن من خلالها تنفيذ هذه الوظيفة القيادية، إنما هي «محادثة التطوير المُرتبطة بالعاملين». هذا النمط من المحادثة يمكن أن يتم مرةً واحدةً خلال العام الواحد (أو حسب الحاجة، ربما أكثر من مرة واحدة)، ويهدف في الواقع إلى استعراض ومناقشة آخر التطورات المُرتبطة بإمكانيات التطوير المستقبلي. بعض نماذج الأسئلة التي يمكن أن تَرِد في هذا السياق هي:

- «كيف حال عملك؟».
- «كيف حال علاقتك بزملائك؟».

- «مـا هو الدعم الـذي يمكنني أن أقـدِّمـه لك؟». «هـل من ثمـة شيءٍ يزعجك؟».
- «ما هو الهدف الذي تسعى لبلوغه؟».
- «ما هي خطط التدريب اللازمة والضرورية في هذا الصدد؟».

وما يُمكن تناوله في هذا السياق، إنما هو المواضيع الشخصية الأكثر خصوصيةً، والتي يُمكن أن تمسّ مسيرة التطوُّر المهني بشكلٍ أو بآخر. وتتَّسم المحادثة المتميِّزة هنا بكون طرفيها، لايخوض الواحد منهما في خارج إطار تخصُّصه. إن مهمة القيادي، تنحصر أولاً وآخراً، فيما تنحصر، في توجيه العاملين لديه وإرشادهم، وليس في تطبيبهم ومعالجتهم.

إنه، مما لا شك فيه، أن التعاطف مع الآخر، ومشاركته أحاسيسه ومشاعره، يشكِّلان عنصراً هاماً وأساسياً من عناصر هذا النمط من المُحادثة. إنه لمن الضروري أن تجري تلك المحادثات ضمن أجواء خالية من أي ضغوطٍ زمنية. هذه المحادثات الاستشارية تقود في الواقع إلى معرفة المزيد حول أمزجة العاملين. لا شك أن تلك المحادثات تشكلُّ بحدِّ ذاتها أداةً هامةً تهدف إلى زيادة مدى كفاءة العاملين، وبالتالي إلى رفع مستويات أدائهم.

لقد أورد «جون نيزبيت» في إحدى دراساته، الرغبات العشر الأساسية للعاملين ضمن المؤسسات المختلفة، والتي يطمح العاملون إلى تحقيقها إلى جانب رغباتهم الحيوية الأساسية. هذه الرغبات العشر هي التالية:

١- رغبة العاملين في التعامل مع من يكنّون لهم مشاعر الاحترام والمودّة.
٢- الرغبة في ممارسة عملٍ هامٍ ومثير.
٣- الرغبة في إبداء المديح، حين القيام بعملٍ جيد.
٤- الرغبة في تطوير الذات.
٥- الرغبة في استعداد رب العمل للاستماع لمشاكلهم.
٦- الرغبة في التفكير والعمل بقدرٍ كبيرٍ من الاستقلالية.
٧- الرغبة في إبراز وعرض نتائج العمل.
٨- الرغبة في التعامل مع مديرين أذكياء.
٩- الرغبة في إنجاز الأعمال الصعبة.
١٠- الرغبة في معرفة كل ما هو هامٌ وضروري.

وعادةً ما تتناول المحادثة التدريبية الاستشارية النقاط العشر المذكورة آنفاً، وينتج عن ذلك ما يلي:

- سوف يشعر العامل بمدى أهميته بالنسبة لمديره.
- سوف تكون مهامه واضحةً تماماً بالنسبة له.
- سوف يكون على دراية تامة بفرص التدريب المُتاحة له في المستقبل.
- سوف يشعر العامل بمدى اهتمام إدارته به.
- سوف يشعر العامل بمدى أهمية عمله بالنسبة للشركة ككل، وفي الوقت نفسه سيحصل على سائر المعلومات الضرورية اللازمة لإنجاز هذا العمل.

لا شك أن الثقة التي تنشأ خلال تلك المحادثة، من شأنها أن تعمل على دعم وتنمية مسيرة التطوير الذاتية للقياديين أنفسهم. إن هذه الثقة تستدعي بالضرورة عدم نقل أية معلومات هامة وحساسة، مُرتبطة بتلك المُحادثة، إلى طرفٍ ثالثٍ غير مَعنيٍّ بتلك المعلومات بصفة مُباشرة. ربما يتم الاتفاق بين طرفي المُحادثة، عن الجهات المعنية بتلك المعلومات، والتي يمكن مناقشة تلك المعلومات معها، وخصوصاً تلك المعلومات بقضايا العمل وتدريب العاملين.

حتى ولو كانت تلك المحادثات سرِّية إلى حدٍّ ما، فإنه ينبغي على قسم شؤون العاملين أن يسعى جاهداً لأن تنعقد تلك المُحادثات فيما بين العاملين وقياداتهم، ولو مرةً واحدةً في العام على الأقل. على العاملين في أية مؤسسةٍ كانت، أن يدركوا تماماً أن تلك المُحادثات، تشكِّل بحدٍّ ذاتها حقاً من حقوقهم الشرعية، لا بل عليهم أن يُطالبوا بانعقاد الاجتماعات الخاصة بتلك المُحادثات. إذا كان العاملون في مؤسسةٍ ما، غير قادرين على فعل الكثير حيال مديريهم، فهم لا شك قادرين أولاً وآخراً، على تذكيرهم بواجباتهم بين الفينة والأخرى.

ولكي لا يتم العمل، على نحوٍ غير مقصود، على تسويف أو تأجيل انعقاد تلك المُحادثات باستمرار، فإنه ينبغي العمل على تحديد أزمنة انعقادها بدقة متناهية. إن عبارة «مرةً في العام»، ينتج عنها على الأغلب، دعوةً سريعة «خاطفة»، قبيل حلول نهاية العام بأيامٍ معدودات، لانعقاد الاجتماع المَعني، المُزمَع انعقاده. وبالطبع، فلن يكون مضمون المُحادثات هنا على جانبٍ كبيرٍ من الأهمية والإثارة.

المدرِّب كمُوجِّه

إن وظيفة القيادي التدريبية كمُوجِّه، غير مُرتبطة بالضرورة بطبيعة مركزه القيادي أو الإداري. ثمة أهمية كبرى تحملها معها تلك الوظيفة القيادية الحساسة في ثناياها. ينبغي على المدرِّب في إطار وظيفته التدريبية كمُوجِّه، أن يكون مُلِمّاً بسائر الجوانب المرتبطة بالعمل ككلّ.

ترتبط وظيفة المدرِّب المُوجِّه أكثر ما ترتبط بالتفكير الاستراتيجي، وذلك على الصعيد الشخصي من ناحية، وعلى صعيد الشركة من ناحية أُخرى. لعلَّ هذا النمط من التوجيه يمثِّل بحدِّ ذاته طريقةً جيدةً لكبار المديرين، قبيل بلوغهم سن التقاعد، لعرض خبراتهم الكثيرة على مدى سنوات عملهم الطويلة. هذا يصب بالتأكيد في صالح المؤسسة: فالمعرفة، التي تشكِّل اليوم كنزاً ثميناً لأية مؤسسة أو شركة، لا تذهب بذلك هدراً. ستتوارث أجيال المديرين ضمن المؤسسة تلك المعرفة فيما بينها، وتزيدها ذخراً جيلاً بعد جيل. وبذلك يشكِّل التوجيه، الركيزة الأساسية الثانية لنجاح آلية التدريب.

المدرِّب كمُنافِس

تشكّل هذه الوظيفة بحدِّ ذاتها الخبز اليومي الشاغل؛ هي الوظيفة القيادية التي لا يمكن تفويضها، وذلك لغرض تنمية المقدرات والخبرات التخصصية. هذه الوظيفة القيادية تقتضي في الواقع عملاً دؤوباً، ملِؤه الصدق والوضوح، كما تقتضي شعوراً مُخلصاً وصادقاً بعبء المسؤوليات المُلقاة على عاتق الشركة. سيشعر العاملون هنا، من حينٍ إلى آخر، بمراقبة الإدارات العليا لمُجمَل المهام والأعمال التي يقومون بإنجازها، خطوةً فخطوة.

هذا التحدّي الإداري، لا يعني في الواقع تلك الرقابة المتزمِّتة، وإنما يعني منح العاملين الشعور بالثقة، وبعبء المسؤولية، لكي يهتدوا إلى التوجّه الصحيح في سياق ممارستهم لأعمالهم. هذا يشترط بالضرورة معرفة القواعد الأساسية لتلك الرقابة الداخلية، التي تهدف، أول ما تهدف، إلى إثارة مشاعر الحماس وحبّ العمل في نفوس العاملين.

وفي أفضل الحالات، لا يشكِّل ذلك في الواقع أدنى صعوبة. لا شك أن توجيه عبارات المديح الجميلة إلى العاملين، من شأنها أن تعمل على دفع مسيرة التطوُّر نحو الأمام. ثمة أشكالٌ شتى للمديح، فهو ليس بالضرورة أن يكون كلاماً فحسب. إن الأشكال المتعدّدة للمديح تظهر كذلك الأمر في حركات الجسد عموماً، كحركات اليدين، أو حركات الرأس، وأخيراً وليس آخراً في نبرة الصوت. ليس من الخطأ على الإطلاق، الإسراف في المديح بعض الشيء، شريطة أن يكون هذا المديح صادراً من أعماق القلب. يجب أن يتناول المديح بشكلٍ أساسي، الشخص بحدِّ ذاته، وليس فقط الأعمال التي يقوم بها ذلك الشخص. هذا من شأنه أن يعمل على دعم وتطوير الأنماط العديدة والمُختلفة لشخصيات العاملين. هل يُسعدك، على سبيل المثال، أن تكون إحدى العاملات معك، تعمل في شركتك، وليس في إحدى الشركات المُنافِسة؟ إذن، قُلْ لها ذلك بكلِّ بساطة! هذا من شأنه أن يخلق لديها ذلك المزاج الإيجابي والمُلائم، الذي يدفعها لإنجاز مهامها على أفضل وجه.

والآن، إلى الحالة الأصعب المُرتبطة بآلية الرقابة هذه: هي حالةٌ سلبية تنتج دوماً عن استمرار الوقوع في الخطأ:

- تجنَّب عبارات أفعل التفضيل التي تفيد التعميم، مثل: «أنت في معظم الأحوال غير مُحقّ».

- القاعدة الأساسية الثانية - ضع في ذاكرتك دوماً أن النقد المُوجَّه إلى العمل، يختلف عن النقد المُوجَّه إلى الشخص بحدِّ ذاته. لا شك أنه لكي يشعر المرء بقيمة ذاته، فهو يحتاج بالضرورة إلى احترام وتقدير الآخرين له ولأعماله. فماذا تتوقَّع كردِّ فعلٍ، حينما تقول، على سبيل المثال، لأحد العاملين معك: «لقد أغضبت الزبون، حينما قُلتَ له البارحة كذا وكذا»؟ هل تتوقَّع، كردِّ فعلٍ طبيعيٍّ وفطريٍّ هنا، أقلّ من أن يبدأ هذا العامل بالدفاع عن نفسه وعن موقفه باستماتةٍ متناهية؟!.

حينما يتّصل بك أحد زبائنك، ويشتكي على أحد العاملين لديك، فأنت لا تعلم لتوِّك هنا سوى ما يُخبرك به زبونك. ما تَعلمُه هنا، لا يعدو في الواقع أكثر مما تلتقطه لتوِّها حواسّكَ الخارجية. ما ندركه بالفعل دوماً، هو فقط ذلك الوعي الذي تعكسه لنا حواسنا الظاهرية. ربما ستتَّضح تلك الحقيقة أكثر في سياق الفقرات التالية.

إن استبصار النتائج، في سياق هذه الوظيفة القيادية، يشكِّل بحدِّ ذاته أمراً هاماً. هذه النتائج، إما أن تكون أكيدة، أو متوقَّعة الحدوث. لا شك أن المعلومات تشكِّل في هذا السياق أهمِّيةً كبرى. ربما تدفعك هنا أحياناً بعض المواقف والأحداث إلى الغضب. إنه لمن الضروري في هذا الصدد هنا الإفصاح عن حقيقة الأفكار والمشاعر. غالباً ما يتم هنا التنبّؤ بالمشاكل بشكلٍ مُسبَق، ووضع مُقترحات حلولٍ لها.

لا شك أن احترام الآخر هنا، يظهر من خلال احترام آرائه وأفكاره ووجهات نظره. إن الاهتمام بأفكار الطرف الآخر، يُشكِّلُ في الواقع بداية الطريق نحو حلِّ سائر المشاكل العالقة. ولذا فمن الضروري في هذا السياق وضع سياساتٍ تهدف إلى تنمية أنماط سلوك العاملين والارتقاء بها. على المرء أن يسعى هنا، لأن يتجاوز فخّ الاعتداد المُفرِط بالذات: «لِمَ الجدل والتباحث طويلاً، فأنا أعرف أكثر من أيِّ شخصٍ آخر، ما الذي يجب فِعلُهُ»!.

ثمة مقولة شهيرة في الفكر القيادي الأميركي مفادُها:

Do'nt bring problems - bring solutions أي بمعنى:

«أحضِر حلولاً، وليس مشاكل». هذه المقولة، يمكن تطبيقها في واقع الأمر في أيِّ مكان، شريطة أن لا تصبح ذريعةً للهروب من اتِّخاذ القرارات ومن تحمُّل المسؤوليات. ثمة عباراتٍ تهكُّمية متطرِّفة أُخرى، مثل: «هل تريد أن تحلَّ مشاكلي، أمْ تريد أن تصير جزءاً منها؟». لا شك أنه بإمكان العاملين أن يُسهموا إسهاماً جاداً وفاعلاً في حلِّ الكثير من المشاكل الإدارية العالقة. وفي الواقع، فالعاملون يرحِّبون عموماً بإشراكهم الفاعل في حلِّ تلك المشاكل العالقة. لا شك أن التفاعل مع مشاعر العاملين وحاجاتهم، بما في ذلك التعامل بوضوحٍ تامٍّ معهم، من شأنه أن يخلق المناخ الملائم والإيجابي لمعالجة سائر الأزمات المرتبطة بالعمل.

المدرِّب كمُعلِّم

يمارس المدرِّب هنا وظيفته التقليدية كمدرِّبٍ خبيرٍ ومتخصِّص. فالمدرِّب يستطيع هنا - كما في الرياضة تماماً - أن يعمل على تفويض مهامه. هو بالطبع لا يتدخَّل بمسار التفاصيل. سيسعى المدرِّب حتماً لجلب سائر المتخصصين في شتى المجالات لغرض تدريب العاملين معه. سيسعى المدرِّب كذلك الأمر بالتأكيد، في سياق أدواره الأُخرى، لأن يواكب التطوُّر خطوةً بخطوة.

إن وظيفة التعليم، يمكن أن يمارسها المدرِّب هنا بمنتهى الراحة. ومن المفيد في هذا السياق أن يركِّز المدرِّب في تدريبه للعاملين على تلك الجوانب، التي يتمتَّع بها بأقصى قدرٍ ممكنٍ من الخبرة والكفاءة. إن نمط السلوك القيادي يمثِّل أحد أهم الأشياء التي يمكن أن يتعلَّمها العاملون من مدرِّبهم. على المدرِّب أن يكون على دراية تامة بحجم المسؤولية المُلقاة على عاتقه في إطار وظيفته التعليمية. ثمة مقولة شهيرة لأينشتاين مفادها: «يمكن لأيِّ امرئٍ أن يكون قدوةً لغيره، حتى ولو كان قدوةً سيِّئة».

وفي الواقع، إنها رحمةٌ من القَدَر أحياناً أن يكون لديك مديرٌ سيءٌ، ويؤكِّد هذه الحقيقة الكاتب الراحل «غونتر أندرز» في سياق سرده لمُذَكَّراته:

لقد أطلق السيد «ب» بعض الكلمات الغاضبة مساء البارحة بشأن مهنتي السيئة، وذلك أثناء مرافقتي له إلى منزله. لقد رفض طلبي بمنتهى القسوة. حملقتُ في وجهه، وقلت له: «لم أكن لأعلم أنك ستقول لي ذلك»! ثم أردف قائلاً: «مَنْ تُعجبُهُ مهنته كثيراً، فهو بالتأكيد لن ولن يرتقي إلى ما هو أفضل منها»! ثم أتبع قائلاً:

«حينما لا تفعل أصابع يديك سوى الضغط على أزرار البيانو المصنوعة لها خصيصاً، فإن أصابع يديك لن تستطيع مع الوقت أن تتعلَّم أيَّ شيءٍ آخر»! لم يكن لينتابه أدنى خجل أثناء ذلك. قال لي «لقد ارتكبتَ أخطاءَ كثيرة في حياتك. ما الذي كنتَ تسعى لتحقيقه؟ كنتَ تسعى دوماً للحصول على ما تتمناه، وما تعتقده أنه صحيحاً! هل وجدتَ ضالتكَ أخيراً في تلك المرأة التي هي زوجتك الآن، أو ربما في صديقٍ من أصدقائك الحاليين، أو في شيءٍ من أشيائك التي استطعتَ الحصول عليها مؤخَّراً، أو في تلك المهنة التي تمتهنها الآن؟ وحينما تسألني يا عزيزي، ففي رأيي أن كل هذه الأحداث، إن هي إلاَّ محطاتٍ غير هامة في حياتك على الإطلاق! ما هو مُهمٌّ منها، هو فقط تلك اللحظات التي كنتَ فيها مُتعطِّشاً، وملؤك الشوق والرغبة، لبلوغ الهدف الذي تسعى لبلوغه. هي تلك السنوات الغابرة، المليئة بالمصُادَفات، وربما بمحطات الفشل!».

لا شك أن مقولة أينشتاين السابقة، في هذا السياق، تحمل معها شيئاً من الصحة. هل من ثمة شكٌّ بعد، بشأن المعاناة المستمرة لِمَنْ يسعون جاهدين إلى التغيير؟ لا شك أنهم يتعلَّمون الكثير من جرَّاء تلك المعاناة.

هذا من شأنه أن يؤكِّد الحقيقة القائلة أن القياديين يحصلون على المدى الطويل على نمط العاملين الذي يستحقّونه، وكذلك الأمر بالنسبة للعاملين الذين يكون لهم بدورهم على المدى الطويل، ذلك النمط من القياديين الذي يحتاجونه تماماً.

هو القدَر، الذي لا يقدِّم لنا دوماً بالضرورة ما نريده، وإنما ما نحتاجه فعلاً. ليس بالضرورة هنا أن تتوافق الإرادة مع الحاجة بشكلٍ دائم.

وفيما يرغب بعض العاملين أن يكون مديره هو الشخص الوحيد المُكلَّف بحلّ المشاكل واتخاذ القرارات، فإن البعض الآخر يرى خلاف ذلك. إن العامل الذي يرغب حقاً بتحمُّل أعباء المسؤوليات، سوف يمنحه مديره مجالاتٍ واسعة من الحرّية التي يحتاجها لغرض معالجة الأزمات واتخاذ القرارات.

أما المدير الذي يريد أن يكون وحده مُلماً بكلِّ شيء، فسوف ينضوي تحت لوائه أولئك العاملون الذين لا يكلِّفون أنفسهم، حتى بالتفكير في أصغر القضايا المُرتبطة بشؤون العمل. أما المدير الذي يسعى جاهداً لرفع مستوى كفاءة العاملين معه، ويعمل على تفويض شتى المهام والأعمال إليهم، فسوف ينضوي تحت لوائه أولئك العاملون الذين يرغبون حقاً في تحمُّل أعباء المسؤوليات المُختلفة، وفي تطوير الشركة ككلّ.

إن كلّ امرئٍ يقف في نهاية المطاف أمام خيارين اثنين، لا ثالث لهما: «إما أن تُحبَّ الشيء، أو أن تتركه». ثمة فسحةٌ تقع فيما بين الخيارين، ألا وهي فسحة التغيير، بمعنى أن تسعى إلى تغيير ذلك الشيء. ويلعب العنصر المائي هنا دوره المُرتبط بالتفاعل الإيجابي فيما بين المشاعر والأحاسيس العاطفية المُتعددة الجوانب.

روح العمل ضمن فريق

لقد سبق لي أن كنتُ فيما مضى، قائداً لفريق عملٍ، وذلك في سياق عملي السابق كمديرٍ للتسويق، لدى إحدى الشركات الرائدة.

لقد كان من شأن تلك الشركة، أن تبدَّل أصحاب ملكيتها، في فتراتٍ معينة، ونتيجةً لأزماتٍ معينة، وقد كان لذلك بالطبع آثاره المنعكسة على مجلس إدارة الشركة. وفي إحدى تلك الفترات استقال أعضاء مجلس الإدارة، الواحد تلو الآخر، ولم يبق منهم سوى عضواً واحداً!

هنا، ما كان من ذلك العضو المتبقي، إلاَّ أن دعانا للاجتماع، وذلك بصفتنا المستوى القيادي الثاني في الهرم الإداري للشركة.

قال لنا: «إن مجلس الإدارة الآن هو أنا، ولا أحد غيري»! أنتم تعلمون أنني لا أعلم الكثير عن اختصاصاتكم المتعدِّدة. فأنتَ مثلاً - مُوجِّهاً حديثه لأحد الحاضرين في الاجتماع - أثبتَّ جدارتك كمديرٍ للإنتاج، وأنتَ - مُوجِّهاً حديثه لي - أثبتَّ جدارتك كمديرٍ للتسويق. أما أنا، فإنني مُلِمٌّ ببعض الشؤون المالية، وبعض الأمور الأخرى المُرتبطة بالعلاقات العامة، واستراتيجيات الشركة، ولو لم أكن مُلِماً بتلك القضايا، لكنت الآن في عِداد المُتهاوين عن صرح مجلس الإدارة! في اعتقادي، أن كُلاًّ منا يتمتَّع باختصاصه المُميَّز، ونحن لو عقدنا أمرنا من الآن، على التعاون معاً فيما بيننا، فسيكون النجاح حليفنا بالتأكيد في نهاية المطاف».

وهكذا كان. فقد حصل بالفعل، وعلى مدى عامٍ كاملٍ، هذا التعاون الإيجابي والمُثمِر فيما بين الكوادر الإدارية والإنتاجية المُختلفة ضمن الشركة. غير أن هذا العام لم يَكَد يكتمل، فقد حصل تبدُّلٌ جديد

ضمن الهرم الأعلى للشركة، فما كان، بين ليلة وضُحاها، إلاَّ أن أتى شخصٌ جديد ليرأس قمة هذا الهرم. المشكلة هنا كانت، أن هذا الوافد الجديد قد اعتبر نفسه خبيراً مُلماً بكل شيء! فقد كان، مع إلمامه الضيِّق والمحدود جداً لاختصاص كلٍّ منا، يريد أن يُعلِّم كلاً منا كيفية إدارة عمله واختصاصه. هذا الأمر لم يَدُم طويلاً، فقد بدأت الخسارات تلحق بالشركة نتيجةً لذلك، وتلتها فيما بعد استقالات المديرين في المستوى الهرمي الثاني، حيث فرح المُنافِسون هنا، باستقطاب تلك الكوادر الإدارية العالية الخبرة والكفاءة، إليهم.

إذن، فالمشكلة هنا تكمن في كون هذا القيادي الجديد، قد ادَّعى لنفسه علم ما لا يعلمه، أو ربما لا يعلم عنه سوى القليل جداً!

لا غنى هنا عن مزايا العنصر المائي، لغرض الوصول إلى تفاعلٍ إيجابيٍّ فيما بين المشاعر المُتبادلة. لا شك أن التحلِّي بشيءٍ من التواضع، يلعب دوراً حاسماً هنا في الحدِّ بعض الشيء من سعي المرء الدؤوب إلى حبِّ الظهور، وحُبِّ السيطرة. إن العمل في روح الفريق يقتضي بالضرورة أن يكون المرء مستعداً لقبول أنواع المعرفة المتخصصة التي يتمتع بها الآخرون ضمن الفريق.

غير أن فِرَق العمل تختلف في أنماطها. ففريق رحلة الاستكشاف العلمي، يختلف عن فريق الرحلة الترفيهية. ربما لا يخطر ببال أحد، أن يطلق على مجموعةٍ من الأشخاص المسافرين معاً في حافلةٍ إلى مدينةٍ ما، تسمية الفريق. ويكمن الفرق هنا، في كون كلٍّ من السائق، ودليل الرحلة، مُنهمكٌ بعمله، فيما أن بقية المسافرين غير مُنهمكين بالضرورة في عملٍ ما، ويُمتِّعون أوقاتهم برحلتهم هذه.

ويتميَّز فريق العمل في رحلة الاستكشاف العلمي، أو في نطاق كرة القدم، بأن كلَّ فرد في الفريق ينجز ما هو مطلوبٌ منه دون أن يُطلب منه ذلك، أو دون أن يُملى عليه بالتفصيل ما ينبغي أن يفعله. هنا يعلم كلٌّ منهم في قرارة نفسه، أن نجاح الفريق ككل، يتطلَّب من كلٍّ منهم أن يقدِّم أقصى ما يُمكن أن يقدِّمه في هذا السياق من قدرات ذهنية وجسدية، وهو يفعل ذلك بشكلٍ تلقائي. إن كلٌّ من أعضاء الفريق هنا خبيرٌ محنَّكٌ في مجال عمله وتخصُّصه.

أما المشكلة التي تظهر في هذا النمط من التخصُّص الفردي المُميَّز لكلٍّ من أعضاء الفريق، فهي مشكلة تنسيق العمل فيما بين أعضاء الفريق، فضلاً عن قبول كلٍّ منهم لاختلاف الآخر في نمط تخصصه، وبالتالي في نمط أدائه وربما في نمط شخصيته ونمط مزاجه. إن وجود هذا القبول المتبادل فيما بين أعضاء الفريق يُضفي عليه قوةً مُميَّزة. وتتمثَّل هذه القوة بجوانبها الثلاثة، وهي:

- المعرفة المتميِّزة
- الحماس الشديد للعمل
- التوازن

إن روح الفريق تظهر أكثر ما تظهر خلال الاجتماعات التي يعقدها هذا الفريق. هنا يظهر بوضوح مدى قوة روح الفريق ضمن هذا الفريق، أو مدى ضعفها. ربما يظهر ذلك أيضاً، حتى قبيل انعقاد الاجتماع بدقائق معدودات. فهل هناك، على سبيل المثال، تدرُّجٌ في أهمية الأشخاص من حيث أماكن جلوسهم، أو خطاباتهم؟.

وفي الواقع، فإن هذه الاجتماعات ينبغي أن تكون محطات لاستجماع القدرات الفردية لأعضاء الفريق. وفي الواقع، فإن أجمل ما يظهر ذلك في لعبة كرة القدم الأمريكية، حينما يجتمعون لبرهة أثناء اللعب، ثم يهتفون بأرقام معينة، ترمز في الواقع إلى استراتيجيات اللعب القادمة، المرسومة والمُخطَّط لها بشكلٍ مُسبَق.

وقد كان لي، في أحد لقاءاتي مع مجموعةٍ من الخبراء والمُدرِّبين الدوليين، أن تطرَّقنا بعمقٍ شديد إلى مفهوم «الفريق» (بالإنكليزية = TEAM)، حيث أسهبنا بعض الشيء في رسم المضمون الخاص، المُرتبط بكلٍّ من الحروف الأربعة على حدة، وذلك على الشكل التالي:

T = (Target) بمعنى التوجُّه نحو هدفٍ واحدٍ مُشترك. وبكلماتٍ أدقّ: الكلّ هو طاقم السفينة، ولا يوجد مسافرون!

E = (Energy ,Engagement of experts) بمعنى توجيه القدرات وسائر الخبرات، لغرض الوصول إلى الهدف المنشود.

A = (Acceptance) بمعنى قبول اختلاف الآخر، أي اختلافه في نمط المعرفة التي يتمتَّع بها، وكذلك في خبراته ومقدراته، وفي شخصيته ومزاجه على وجه العموم.

M = (Meetings) بمعنى انعقاد سائر اللقاءات والاجتماعات الدورية لأعضاء الفريق.

ويُمكن لقائد الفريق أن يطرح على أعضاء فريقه، بين الحين

والآخر، الأسئلة التالية، المُرتبطة بالنقاط الأربعة السابقة:

فيما يتعلَّق بالنقطة (T):

- هل أهدافنا واضحة تماماً بالنسبة لكم؟
- هل قواعد التعامل معروفة للجميع؟
- هل أهدافنا مثيرة للاستفزاز بعض الشيء؟
- هل أهدافنا قابلة للتحقيق؟
- هل يؤدي كلٌّ منا مهامه المنوطة به على أكمل وجه؟

فيما يتعلَّق بالنقطة (E):

- ما هي حقيقة دوافعنا؟
- ما هي الأشياء التي تهدر قدراتنا باستمرار؟ هل يشعر أحدٌ منكم بشيءٍ من الإحباط؟
- هل تشعرون بتقدير الآخرين لجهودكم فعلاً؟
- ما هي الأشياء المثيرة لمشاعر اليأس والإحباط في عملكم؟

فيما يتعلَّق بالنقطة (A):

- كيف نتقبَّل آراء الآخرين وأفكارهم؟
- هل المهام المنوطة بكم واضحة بالنسبة للآخرين؟
- كيف يبدو تعاملنا مع آراء الآخرين وأفكارهم؟

- كيف يبدو قبول الآخرين لنا؟

فيما يتعلَّق بالنقطة (M):

- هل نشعر بالتكاتف فيما بيننا؟
- هل تسود حرية الرأي فيما بيننا؟
- هل اجتماعاتنا كثيرة ومفيدة في آنٍ معاً؟
- ما الذي يدعم (أو يعيق) فعالية اجتماعاتنا؟

تكوين فريق العمل

ليس الفريق حالةً نهائيةً مستقرة، وإنما هو حالةٌ مُتمثِّلةٌ في حركةٍ دؤوبةٍ مستمرة، بحيث يتخلَّل هذه الحركة المستمرة العديد من المراحل المختلفة. هذه المراحل يمكن أن تحول مُسمَّياتٍ مختلفة، وذلك لغرض تصنيفها، وتحديدها بدقَّة.

ويقتضي تكوين فريق العمل الناجح:

- أن يكون أعضاء هذا الفريق مندفعين للعمل فعلاً.
- أن يكون أعضاء هذا الفريق مُكمِّلين لبعضهم بعضاً، ويثقون ببعضهم بعضاً.
- أن يسعى كلٌّ منهم إلى تقبُّل الآخر.
- أن يعمل كلٌّ منهم بتوجُّهٍ كلِّيّ نحو الهدف المُشترك.
- أن يكون الاتصال فيما بين أعضاء الفريق مُتاحاً بحرِّيةٍ تامة.

- أن يكون كل من أعضاء الفريق أهلاً لاتّخاذ القرارات الصائبة والسليمة.

إن عملية تكوين فرق العمل، تمرُّ بأربعة مراحل أساسية:

١ المرحلة التمهيدية الأولى

١ مرحلة التقرُّب التمهيدي

٣ مرحلة الانفتاح على الآخر

٤ مرحلة التكوين النهائي

١- المرحلة التمهيدية الأولى

تلعب هنا العمليات الفيزيولوجية التي تجري في الدماغ دوراً حاسماً. هنا تكتنف مشاعر الحذر والحيطة، أيَّ مبادرةٍ يمكن أن يقوم بها أيٌّ من الأطراف. هنا يستطيع المرء أن يقدِّر غريزياً، وبنفسه، ما هو الجيِّد وما هو السيِّء بالنسبة له. يسعى هنا سائر الأطراف لتجنُّب أية نزاعاتٍ مُحتملة. يتم هنا التباحث حول سائر القضايا المُحتمَلة بشكلٍ موضوعيٍّ وبنّاء. إن لطبيعة الظروف المحيطة دورٌ هنا في التأثير على مدى طول هذه المرحلة.

٢- مرحلة التقرُّب التمهيدي

يلعب هنا أيضاً التقدير الغريزي للمرء لطبيعة الظروف والأجواء المُحيطة، دوراً لا يُستهان به. عادةً ما يبدأ المرء هنا بتحديد معالم طريقه. يمكن لأطراف العلاقة أن يباشروا هنا بتوزيع أدوارهم، وكذلك بتحديد بعض الجوانب الأساسية للعلاقة المُتبادلة فيما بينهم. وتتميَّز

هذه المرحلة في الواقع ببدء انعقاد بعض الاجتماعات، وبدء التباحث حول بعض الشؤون المرتبطة بأمور العمل. تتمّ هنا مناقشة المشاكل بمنتهى الموضوعية، كما يتم الوصول سريعاً للحلول الوسط المُشتركَة. إن الخطوة الحاسمة لبناء الفريق تبدأ في هذه المرحلة بالذات.

٣- مرحلة الانفتاح على الآخر

يبدأ في هذه المرحلة الاستعداد الفعلي للمواجهة الحقيقية. من الضروري في هذه المرحلة أن يحسن المرء التعامل مع المشاعر. شعار هذه المرحلة هو السعي المُشترك لعدم التشاجر. ثمة مقولة شهيرة للجنرال ديغول في هذا الصدد مفادها: «لطالما تشاجرت مع تشرشل، ولكننا كنا دوما متَّفقيْن معاً في نهاية المطاف، أما مع روزفلت، فلم أذكر أنني تشاجرت معه أبداً، ومع ذلك لم نكن متَّفقيْن معاً على شيءٍ أبداً!» ينبغي، في هذه المرحلة الثالثة، العمل على إتمام ما قد تمَّ الإعداد له في المرحلتين الأوليتين. هذا من شأنه أن يُشكِّل أساساً قوياً لبناء قاعدةٍ متينة وراسخة من التفاهم المُشترَك والمُتبادل. إن هذه المرحلة تُشكِّل في الواقع أهمِّيَّةً كبرى وحاسمة. وفي الواقع، فإن هذه هي المرحلة التي يمكن فيها إدخال بعض التعديلات على معالم تكوين الفريق.

٤- مرحلة التكوين النهائي للفريق

لا يتمّ، في هذه المرحلة النهائية لتكوين الفريق، النظر إلى النزاعات كمشاكل مستعصية صعبة الحلّ، وإنما يتمّ النظر إليها كحالاتٍ طبيعية، وكمحصِّلة لتفاعل الآراء والأفكار فيما بين أعضاء هذا الفريق. العلاقات المُتبادَلَة فيما بين أعضاء الفريق تحكمها هنا الثقة المُتبادَلَة

من ناحية، وقبول كلٍّ من أعضاء الفريق للآخر.

إن الارتقاء، من المرحلة الثالثة إلى المرحلة الرابعة، يُغنيه في الواقع التدريب بكافة أشكاله، بمعنى تدرُّب أعضاء هذا الفريق على معالجة سائر المشاكل والنزاعات، بما في ذلك تدرُّبهم على قبول كلٍّ منهم للآخر. إن الالتزام بالقواعد المرسومة أمرٌ ضروريٌّ في هذه المرحلة بالذات. وفي الواقع، فإن أعضاء الفريق ينبغي ألاَّ يتجاوز العشرة أعضاء، أو ربما كحدٍّ أقصى الاثني عشر عضواً، وإلاَّ فسوف تكون العلاقات المُتبادَلة مُتشعِّبة ومُتعِبة بعض الشيء.

إذا كانت قاعة الاجتماعات كبيرة بما فيه الكفاية، فإن الحالة الأمثل هنا لجلوس أعضاء الفريق، هي أن يجلس كلَّ اثنين منهم مُتقابِلَين لبعضهما البعض. هذا من شأنه في الواقع، أن يُكرِّس جوّاً مثالياً، لأن يستمع كلٌّ منهما إلى الآخر بشكلٍ جيِّدٍ.

(٤)

مرحلة التكوين النهائي للفريق

ثقة متبادلة، قبول الآخر، الوضوح، التجرد من روح التسلط، المجازفة، الإبداع، روح المُجازفة، بديهية وجود نزاعات.

(٣)

مرحلة الانفتاح على الآخر

مواجهة النزاعات، بدء توطيد العلاقات المتبادلة، نمو الثقة المتبادلة، تفهم آراء الآخر وأفكاره، خوض غمار المجازفة لغرض تحقيق التقرب المنشود.

(٢)

مرحلة التقرب التمهيدي

سياسة "جسّ النبض"، الآخر، صراع خفي نحو مجموعات حوار صغيرة، صعوبة نشوء علاقات

حلول وسط سريعة، امتثال لرغبات السيطرة، البحث عن أصدقاء وحلفاء، سهولة نشوء علاقات عامة بسيطة، عمل موضوعية، تجنب النزاعات المباشرة.

(١)

المرحلة التمهيدية الأولى

حذر وحيطة، سلوك متميز، علاقات رسمية، خوف وقلق، حب الاستطلاع، ترقب وانتظار، ميل للانطواء على الذات، تجنب البحث المباشر في شؤون العمل، تفاهم ودي متبادل، عجز تام عن مواجهة أية نزاعات.

الشكل ١٢: تكوين فريق العمل في أربع خطوات

العمل ضمن فريق أو العمل بمفردك؟

العمل ضمن فريق و العمل بمفردك!

إن نشوء فريق العمل هو نتاج عملية تطوير وارتقاء، على الصعيدين الموضوعي والعاطفي على السواء.

إن تكوين فريق العمل لا يقتضي بالضرورة توافر خبرات مُميَزة. إن فريق العمل هو شكلٌ من أشكال التنظيم للمهام الصعبة، ولكنه ليس الشكل الأوحد. ثمة خبراتٍ ينبغي توافرها ضمن فريق العمل. إن وجود فريق العمل تكتنفه باستمرار مخاطر هروب بعض الأفراد من مسؤولياتهم. ويمكن للمرء، ضمن فريق العمل، أن يحتجب عن الأنظار، حينما تقتضي الضرورة ذلك، وذلك حينما يعجز عن الإجابة على أمرٍ ما، أو عن حلِّ مشكلةٍ ما، فهو في نهاية المطاف ليس وحده. إن اتخاذ القرارات يمكن تأجيله هنا دوماً.

وفيما يتعلّق بمسألة اتخاذ القرارات، فإن فريق العمل في الواقع ليس البديل للعمل المنفرد فحسب، وإنما هو حصيلة المهام والأعمال المتفرِّقة لسائر أعضاء الفريق، والتي يحمل كلٌّ منها طابع المسؤولية الشخصية الملقاة على عاتق كلِّ فردٍ من أفراد هذا الفريق. إن العمل ضمن فريق، هو البديل المفيد والفعال لتلك المهام والأعمال،

المنطبعة بتلك الطاقة المجرّدة والروحية لعنصر الماء. ثمة مهامٌ أخرى تنطبع أكثر بالطاقة المجرّدة لعنصر النار، وتتأثر بالتالي إلى حدٍّ أكبر بتلك الطاقة. وكما تم ذكره آنفاً، ففريق العمل، على وجه العموم، يتمتّع بقدرٍ أكبر من المعرفة، وهو على قدرٍ أكبر من الحماس والاندفاع، والتوازن الداخلي. إن الأسلوب المميَّز للإدارة أو القيادة، لَيظهر أكثر ما يظهر في الاستخدام الأفضل والأمثل للقدرات التي تحملها معها العناصر الأربعة الأساسية، وذلك وفقاً لطبيعة المهام والأعمال التي نحن بصددها.

العنصر الهوائي

[redacted]

رؤية - إبداع - تواصل

ليس بإمكان أي امرئ أن يتجاوز عتبة الفكر
ولكنه يرى ما بعد تلك العتبة الخيال والسحر
هناك ترى العين ما لا يمكن تصديقه
هناك تتخطى العين الباطنية حدود اللامعقول

«فريدريك روكرت»

عنصر الهواء

الانطباع الصوري	سمات مجردة	نمط التوافق السلوكي
لا يمكن تصديقه	ديناميكية	مرونة، إبداع، تنوع
أوسط الأمور	وساطة	فضول، تواصل، توق إلى المعرفة، عدم استقرار
لا توجد مقاومة	حياد	تناغم، توافق، عدم الثبات إلى رأي
ديبلوماسية	هروب	اضطراب، قفزات، عدم موثوقية

الهواء أولى مظاهر الحياة، فلا حياة دونَ هواء. ليس من ثمة عنصرٍ يَكثُر الحديث عنه في سياق كلامنا اليوميّ المُعتاد، مثل عنصر الهواء. نقول مثلاً: «ثمة أمرٌ تحمله الرياح معها»، أو «ذهب مع الريح ولم يَعُد». الهواء موجودٌ في كلِّ مكان، وكلّ شيءٍ هو في الهواء، أو من الهواء. يميل المرء عادةً لأن «يُجاريَ الريح» في تعامله مع سائر الناس.

الهواء محيطٌ بنا من كل الجهات. هو يحمل معه دوماً شتى الظواهر المناخية عبر القارات، كما يحمل معه سائر الموجات الإشعاعية غير المرئية. الهواء يتشارك به الأصدقاء والأعداء على حدٍّ سواء. لو قُدِّر للرئة البشرية، كأكبر عضوٍ لتبادل الغازات الهوائية في جسم الإنسان، أن تنتشر على أرضٍ مستوية، لأخذت مساحةً تعادل مساحة ملعب كرة قدمٍ بأكمله. فالهواء بالتالي يشكِّل بحدِّ ذاته رمزاً للتواصل والاتصال والتبادل المشترك. إن «مناخ العمل وأجواؤه السائدة»، يمكن أن تكون صافيةً أو مُعكَّرة، أو ربما «مُلبَّدةً بالغيوم بعض الشيء»!.

إن الدعاية، كوسيلةٍ للاتصال، لا تنجح، إلا حينما تتوافق معها رموز اللغة التصويرية بشكلٍ تام، مُنسجمةً معها في تناغمٍ فريد. إننا نرى ذلك بوضوح، حينما يكون الهواء بحدِّ ذاته موضوع هذه الدعاية، حتى ولو كان ذلك، الهواء المُلوَّث الناتج عن التدخين. إن الحملات الدعائية حول التدخين، تستخدم تلك المواضيع التي ترتبط بشكلٍ أو بآخر بعنصر الهواء: تواصُل واتصال (شخصان، يعرض أحدهما سيجارةً على الآخر، يدخِّنان معاً، التدخين معاً يسهم في اقتراب وتقرُّب الاثنين من بعضهما البعض)، أو ربما إدخالنا في عالم المغامرة والتشويق (كما نلاحظ دوماً في الحملات الدعائية لـ «Marlboro» أو "Camel" .

ثمة أمرٌ هامٌ آخرٌ، مرتبطٌ بعنصر الهواء: الهواء لا يمكن السيطرة عليه أو توجيهه أو وضعه ضمن حدود. الهواء كان دوماً وأبداً رمزاً للمرونة والانطلاق والحرية، والانعتاق من قيود الزمان وحدود المكان. الحركة المستمرة تقتضي بالضرورة التنوُّع والاختلاف. مَنْ لا يكتفي بزاوية واحدة للرؤية، فهو لا بد وأن يتوق إلى رؤى وآراء أخرى، وهذه سوف تقوده لا محالة للتعرُّف إلى عوالم أُخرى، وأفكار جديدة. كل ذلك من شأنه أن يولِّد لدى المرء استعداداً كاملاً للإبداع والابتكار.

ثمة صورة جميلة بشأن عنصر الهواء، تمنحنا تطلُّعاً جديداً، مُقترناً في الواقع باحتمال ترقُّب الفشل، يضعها أمامنا الروائي «ريتشارد باخ» في قصته عن النورس يوناثان:

«ما قد تمناه لمحبوبته فعلاً، كان من نصيبه هو. لقد تعلَّم، ماذا يعني الطيران حقاً، ولم يندم أبداً على ما قد سبق له أن سدّده لقاء ذلك. لقد اكتشف النورس يوناثان أن الملل والخوف والغضب يعملون على تقصير أعمار النوارس. لقد عاش النورس يوناثان، بعدما استوعب تلك الحقيقة حياةً طويلةً وهانئة. هذا يسري حقاً للنوارس الذين يعمدون إلى تبسيط الأمور وعدم تعقيدها. وفي الواقع، فإنه يصعب على مَنِ اعتاد على التعامل مع الأشياء الفذة والفريدة، أن يرضى بأواسط الأمور.

أن يكون المرء خيالياً يعني أن يرتقي بفكره وخياله من حضيض الغوغاء، صعوداً نحو التحليق في أعالي الفضاء. إن بناء قصور الهواء هذه هو الخطوة التمهيدية الأولى للارتقاء إلى أعالي المجد.

الأبعاد الثلاثة للعنصر الهوائي

تظهر الأبعاد السلوكية الثلاثة للعنصر الهوائي كما يلي:

١ ترصد مَلَكة الوعي، الخاصة بالعنصر الهوائي، سائر التحرُّكات والتطورات والعمليات المُترابطة. هي لا يهمُّها المضمون، بقَدَرِ ما يهمُّها في البدء الأشكال والمظاهر الخارجية. وفيما يبحث العنصر الناري عن الحرب والقتال، والعنصر المائي عن الأسباب الكامنة والخفيّة، فإن العنصر الهوائي يجد في ما يراه من أشكال ومظاهر خارجية، غاية مُناه ومُبتغاه. قلَّما ينتاب الملل العنصر الهوائي، نظراً لكون الأشكال والمظاهر تتعدَّد وتتنوَّع وجوهها دوماً وباستمرار. ويبحث العنصر الهوائي باستمرار عن أوساط الحلول، وهو في مدى إدراكه لما يدور ويجري ضمن مُحيطه يشبه حركة الفراشة في طيرانها وتنقُّلها: من زهرةٍ إلى أُخرى، بعزمٍ وثباتٍ واستمرارٍ ودون كلل، وبشيءٍ لا يخلو من الاضطراب! هو يفعل ذلك بسرعةٍ أكبر مما يفعله الآخرون، فالحدس في رأيه يمهِّد الطريق للمعرفة، في الوقت الذي يبحث فيه الآخرون عن الحقائق والوقائع والأرقام، والأسباب الخفيّة والمعاني الكامنة، وفي الوقت الذي يبقى فيه الآخرون مُنهمكون بمعالجة أفكارهم الأولى.

٢ تأتي بعد ذلك الخطوة الثانية، خطوة المُعالجَة، أي مُعالجة ما قد تم إدراكه في الخطوة الأولى، وذلك وفقاً للنمط الذي يتميَّز به العنصر الهوائي. يتم هنا تجميع المعلومات، لغرض تجميع

أكبر قَدَرٍ مُمكنٍ من الأفكار والمُتغيِّرات، اللازمة لاتخاذ القرار. من السهولة هنا أن يصبح هذا التجميع للأفكار والمعلومات هدفاً بحدٍّ ذاته، وأن يصبح اتّخاذ القرار مشكلةً ومُعضلة. فكلٌّ مُتغيرٍ هنا يمكن الاستفادة منه، كما يمكن أن تشكِّل عملية اتّخاذ القرار في الوقت نفسه رفضاً مُحتملاً لأية بدائل أُخرى. اللامبالاة، لا ينبغي بالضرورة أن تعني عدم المُشاركة - هي يمكن أن تكون نتاج عمليّةٍ، يتم خلالها التضحيّة ببعض الثوابت، لغرض إفساح المجال لبعض الأفكار والمُعطيات الجديدة الأُخرى.

٣ أما الخطوة الأخيرة المُتمثِّلة في التحرُّك لاتخاذ القرار، فهي ليست ذلك الأمر الذي يمكن أن يُبدِع فيه العنصر الهوائي، لا بل أن هذا التحرُّك بات بالنسبة له الآن صعبٌ جداً، وذلك نظراً لكثرة وتنوُّع بدائل الأفكار والقرارات التي تتصارع في ذهنه. ويُفضَّل هنا في الواقع استخدام طريقة المُحاولة والخطأ للوصول إلى الحلّ الأمثل. يتم هنا تجريب الأفكار الجديدة ومراقبتها، وإدخال التعديلات المُمكنة عليها. العنصر الهوائي يحثّ الآخرين ويُحفِّزهم على إدخال الجديد، ولكنه يترك أمر تنفيذ هذا الجديد للآخرين، ففي ذهنه الآن أفكارٌ أخرى جديدة للمستقبل الآتي.

استبصار الأمور سهلٌ جداً

إن عنصر الهواء، في سياق العملية القيادية، هو الطاقة التي من شأنها أن تعمل على إحياء وإنعاش الأفكار الجديدة. إن إحدى المزايا الهامة، التي يتمتّع بها العنصر الهوائي، لهي مقدرته الفائقة على إيجاد

أفكار وآفاق جديدة، وحث الآخرين على العمل بتلك الأفكار الجديدة. لا يستطيع تطوير الأفكار الجديدة سوى أولئك القادرين على رؤية ما لا يراه الآخرون؛ الذين يرون الأشياء من كل زواياها ومن سائر جوانبها. هؤلاء يرون ما هو غير موجود الآن، ويمكن أن يكون موجوداً. يُشترط هنا بالضرورة أن يُطلِق لنفسه العنان، وأن لا يترك مجالاً لحقائق الواقع الآني لأن تقيِّده وتكبت أنفاسه. عليه أن يعلو بمنطاد خياله، وذلك لكي يتّسع مجال الرؤية لديه ويصبح أكثر وضوحاً، ولكي يتسنّى له أن يرى الأشياء عن بعد. إن استبصار الأمور ليس فناً فريداً أو سراً غريباً، وإنما هو مجرّد سعيٍ لاكتساب المزيد من وضوح الرؤية.

وفي الحقيقة، فإنه يمكن للمرء أن يتنبّأ للمستقبل بالشكل الأمثل، حينما يمتلك قوة الخيال اللازمة لذلك، وحينما يمتلك كذلك الجرأة والقوة اللازمتين للسعي إلى تنظيم الأمور وتطويرها.

المعرفة والخيال ليسا تعبيرَيْن متناقضَيْن، أو بديلَيْن متنافرَيْن، وإنما هما مفهومان مُكمِّلان لبعضهما البعض. ويُنصَح، لغرضِ الوصول إلى تقييمٍ أدقّ لهذين المفهومَيْن، اتِّباع مقولة العالِم ألبِرْت أينشتايْن «الخيال أهمُّ من المعرفة، فالمعرفة محدودة، أما الخيال فيشمل العالَم بأسرِه».

وقد قال الفيلسوف اليوناني «أويريبيدس» في هذا الصدد، قبل حوالي ألفيْن وخمسمائة عامٍ من الآن: «لعلّ من أهمّ السمات التي يمكن أن يتمتّع بها الإنسان، إنما هو حِسُّه المُرهَف لكلِّ ما هو غير معقول!».

لعلّ ما قد حدث في منتصف وأواخر الستينات من ثورةٍ عارمة في مجالات الفن والأدب والغناء والرقص والشعر والموسيقى، وما قد سبق هذه الفترة من كتابات الكثير من الأدباء والكتّاب وأهل الفن، التي تحدَّثت بكثرة حول ثورةٍ كهذه، من شأنه أن يؤكِّد بالفعل مقولة الفيلسوف اليوناني. لا شك أن من يهتمّ بكلٍّ ما يحمله معه العصر من معانٍ رمزية، ويسعى للربط فيما بين المعرفة التي يتمتّع بها من ناحية، وحسِّه المُرهَف لغير المعقول من ناحية أُخرى، فهو بالتأكيد لن يُفاجأ بأية تطوراتٍ يمكن أن تطرأ على الساحة الاجتماعية في شتى المجالات، كمجالات الشعر والفن والأدب والغناء. إن التطورات التي حصلت في أواخر القرن العشرين ومطلع القرن الحادي والعشرين على صعيد العولمة وصعيد الليبرالية، وفي مجال الديجيتال وإدارة المعرفة لَهِيَ تطوراتٍ بديهية بالنسبة لأي مفكّرٍ مُبدعٍ وخلاَّق يتمتَّع برؤيةٍ ثاقبة وبصيرةٍ نافذة.

إن وضوح معالم الرؤية المستقبلية يتطلّب بالضرورة أن يكون هنالك تنوُّعٌ متعدِّدٌ في الآراء ووجهات النظر. ماذا عسى أن يكون أفضل من العمل على دعم هذا التنوُّع بجرعةٍ وفيرةٍ من المعرفة والقدرات المميَّزة في جوٍّ مثيرٍ، ملؤه روح العمل الجماعي. إن عنصر الهواء يسهم في تطوير رؤية إيجابية مشتركة في سياق العمل الجماعي ضمن فريق.

وكما ثبت بالتجربة: ادعُ العاملين معك إلى جلسة عملٍ تهدف إلى تطوير تلك الرؤية المشتركة. غالباً ما يحدث هنا أن يسعى المدير إلى تنفيذ ما يريده بأسلوبٍ مباشر. من الضروري جداً أن تكون الأهداف

الأساسية جليّة وواضحة. وحينما تصبح معالم الهدف الأساسي غير واضحة تماماً، فإنه يصبح من الصعوبة بمكان، العمل على متابعة ذلك الهدف بشكلٍ جماعي وبفعالية، لغرض تحقيقه.

وفي الواقع، ربما يقتضي التخطيط «التخيُّلي» للمستقبل حاجةً ماسةً ومُلِحَّةً إلى التغيير. هنا تصبح معالجة المشاكل الحساسة في رأس سُلَّم الأولويات. وبالطبع، فإن استمرار الانشغال بمشاغل الحياة اليومية يمكن أن يُنظَر إليه كهروبٍ من مواجهة تلك المهام الهامة والصعبة، المُرتبطة بالتخطيط للمستقبل طويل الأجل. غير أن الهروب من التفكير من خلال العمل الدؤوب، هو بحدٍّ ذاته نوعٌ من الكسل.

ومع ذلك، فإن معالجة الأفكار والرؤى الجديدة، لا يتم بتلك السرعة خلال عطلةٍ لنهاية الأسبوع، فالعاملون لا يستطيعون إنجاز ذلك كلّه خلال وقتٍ قصيرٍ كهذا. فأولاً، هذا عملٌ بحدِّ ذاته، وليس برنامجاً تدريبياً. وثانياً، هذه المعالجة تستلزم وقتاً كافياً لإنجازها بالشكل الأفضل والأمثل.

وفي الحقيقة، فإن الرؤى والتطلُّعات المستقبلية للشركة ينبغي أن تقوم في الواقع على أساسٍ متينٍ من المعرفة المتخصِّصة والعمل الإبداعي. ينبغي أن يكون القائمون على تحقيق تلك الرؤى والتطلُّعات على دراية تامة وكافية بسائر التطورات والأحداث المحيطة بالعمل والمُرتبطة به. ليس ذلك لمجرَّد خدمة العمل، وإنما لتطويره وتوجيهه نحو الأفضل.

من الحلم إلى الحقيقة

إن التطلُّعات المستقبلية يمكن أن تشكِّل في الواقع أساساً جديداً لعملية إعادة بناء. هي ليست بالضرورة أن تكون عمليَّةً مستمرة. هي ليست كذلك الأمر مجرّد أحلامٍ أو تصوُّراتٍ خيالية، ولكن هذه التصوُّرات هي بداية الطريق نحو تحقيق الهدف.

من الضروري إذن، وفي الخطوات الأولى بالتحديد، إخراج ما يمكن إخراجه من قدراتٍ خيالية وإبداعية إلى حيِّز الوجود. هذا ما يمكن أن يفعله فريق العمل بشكلٍ أفضل، نظراً لكون الفريق ككُلّ، يتمتَّع بكمٍّ من المعرفة المتخصِّصة، تفوق ما يتمتَّع به الفرد الواحد على وجه العموم، ونظراً لكون كلٍّ من أعضاء الفريق، يمكن أن يشجِّع الآخر على العمل والإبداع. ينبغي أن لا يزيد أعضاء هذا الفريق عن الخمسة أعضاء. يتمّ فيما بعد ذلك تقييم النتائج المختلفة لفرق العمل الصغيرة هذه، ثم إجراء عملية مقارنة فيما بين تلك النتائج، والخروج في النهاية برؤية واحدة وتوجُّهٍ مشترك. ويمكن، على سبيل المثال، أن تكون صياغة إحدى تلك المهام كما يلي:

إن تاريخ اليوم هو ٢٠١٠/٥/١٧ (هو في الواقع عبارة عن عشر سنواتٍ بعد البدء في هذا العمل)، حيث نسعى هنا إلى رسم صورةٍ معيّنة في ذهن أحد الزائرين الوافدين إلى شركتنا:

- هكذا يبدو السوق الذي نسعى للتحرُّك نحوه.
- هذا هو موقعنا في هذا السوق:
- هؤلاء هم زبائننا:
- هذه هي حقوق زبائننا، وما يتوقّعونه منا:
- هذه هي منتجاتنا:
- هذه هي خدماتنا:
- هؤلاء هم العاملون لدينا، القائمون على تقديم تلك الخدمات والمنتجات.
- هذه هي تقنيتنا المُتّبعة في إنتاج منتجاتنا وتقديم خدماتنا:
- هذا هو نمط التنظيم القائم في شركتنا:

وفيما لو كانت مدة العشر سنوات هي المدّة المُثلى لإنجاز المهام المُعلّقة، فإن الأمر يتعلّق في الواقع بنمط محيط العمل، الذي يتحرّك المرء بداخله. أما بالنسبة للأسواق المتسارعة في حركتها، فإن مدة تعادل الخمس سنوات هي الأفضل في واقع الأمر. إن الأفق الزمني الضيِّق ضمن الأسواق الأكثر اعتدالاً، من شأنه أن يُلزِم المتعاملين في هذه الأسواق بالحفاظ على تقاليد التعامل المُتَّبعة، وتكريسها. ويصبح من الممكن هنا في خطواتٍ لاحقة، العمل على تقليص الخطة العشرية لتصبح خطةً خمسية.

وفي الواقع، فإن المطلوب في سياق متابعتنا للمهام المختلفة، إنما هو العمل على حلّ المشاكل، وليس مجرّد وصفها، أو استعراض جوانبها. هي مجرّد دعوة لتوسيع آفاق الخيال بكافة أشكاله. هذه الصور الخيالية ينبغي أن تكون تجسيداً للواقعين الحالي والمستقبلي. ليست صيغة الاحتمال والإمكانية هي المطلوبة، مثل: «بإمكاننا» أو «ينبغي علينا»، وإنما صيغة الواقع الأكيد هي المطلوبة: «سنكون» أو «سنفعل»، وذلك كما لو أن ما نقوله حاصلٌ حتماً ولا محالة!.

وبالطبع، فإن ما يجب تجنُّبه بالضرورة هنا، إنما هي العبارات «القاتلة»، المُثيرة لمشاعر اليأس والخمول، مثل: «هذا غير ممكن على الإطلاق»، أو «لقد حاولنا ذلك مراراً، ولم نستطعْ»..... إلخ!.

العبارات «القاتلة» الأكثر فاعلية

١- لم يسبق لنا أن فعلنا مثل ذلك.

٢- إننا نفعل ذلك منذ زمنٍ طويل.

٣- لم ينجح أحدٌ من قبل في فعلِ ذلك.

٤- كثيرون هم مَنْ حاولوا فِعْلَ ذلك.

٥- لم يسبِق أن تجرَّأ أحدٌ على فعلِ ذلك.

٦- يمكن فِعلُ ذلك في المؤسسات الكبرى فقط.

٧- رُبَّما أمكنَ فِعلُ ذلك في المؤسسات الصغيرة فقط.

٨- لماذا يجب أن نغيِّر من ذلك؟.

٩- لن يوافق مجلس الإدارة على ذلك أبداً.

١٠- لن يستطيع رجالنا فِعلَ ذلك.

١١- إنها قضية حساسة جداً.

١٢- الأفضل عدم القيام بأيِّ شيءٍ حيال ذلك.

١٣- الأمر، في فرعنا هنا، مختلف تماماً.

١٤- هذا غير ممكن أبداً، انتهى!.

١٥- ليس لدينا المال الكافي لذلك.

١٦- لا نملك التقنية اللازمة لهذا الغرض.

١٧- ليس لدينا أية خبرةٍ في هذا المجال.

١٩- لا يمكن أن ينتهي ذلك على أكمل وجهٍ أبداً.

٢٠- نجاحاتنا تثبت أن الأمور لا يمكن أن تتم إلاَّ كما تمَّت في السابق.

لدينا الآن الوقت الكافي، لاستعراض جوهر المهمة من خلال الخطوات التالية:

«ما الذي نجرؤ لتوِّنا بالفعل على القيام به؟». غير أن أيَّ طرحٍ جديد ينبغي تعليله، كما ينبغي العمل دوماً على استكمال عبارة «هذا في الحقيقة غير ممكن» بعبارة «ولكنه في الحقيقة ممكن، فيما لو...»، حيث يتم النظر بعد ذلك مباشرةً، عما إذا كانت عبارة «فيما لو»، تستحق فعلاً التضحية والسعي لتحقيق الهدف المنشود أم لا. أما عبارة «هذا غير ممكن»، فينبغي حذفها من قاموس مصطلحاتنا المتداولة. بذلك يمكن التملُّص، وبأسهل ما يمكن، من المقولة التي كثيراً ما نسمعها وتطرق آذاننا: «عظيمٌ جداً، لا داعٍ لذلك إذن!».

أما ما يستحق الاهتمام حقاً، إنما هو التعظيم من شأن الخبراء. إن سائر ما يزعمه هؤلاء الخبراء، قابلٌ للتصديق بأسهل وأسرع ما يمكن، ويدعم ذلك مجرّد إضافة عبارة يتفوّهها أحدهم حول «ما قد أكّدته دراسات وأبحاث جامعة من الجامعات في مكانٍ ما من العالم»!.

والحق يُقال، لو صدق سائر الخبراء بالفعل، فيما كانوا قد زعموه وادّعوه في الماضي، لما وُجِدَ الكثير اليوم مما هو موجودٌ الآن في عالمنا. التخدير على سبيل المثال: «إن قضية التغلُّب على الألم في الجراحة اليوم هي في الحقيقة وهمٌ كاذب. إنه لمن الغريب حقاً تصديق هذا الوهم. ثمة كلمتان في مجال الجراحة، مقترنتان معاً لدى المريض في وعيه الحسي الظاهر، هما المشرط والألم. وسواءً شئنا أم أبينا، فلا مناص أمامنا من الإقرار بتلك الحقيقة والتسليم بها». (من مذكرات الجراح الفرنسي، الدكتور ألفريد فيلبو، عام ١٨٣٩، أي قبل إجرائه لعملية التخدير الأولى بسبعة أعوام).

ومما ورد كذلك في مجلة "Intercity": «إنه لمن غير الممكن أبداً، أن تزيد سرعة أية وسيلة نقلٍ للركاب عن عشرة أميالٍ في الساعة». (توماس تريغولد، مصمِّم السكك الحديدية البريطاني، عام ١٨٣٥؛ بلغت سرعة القطارات بعد عشرة أعوامٍ من ذلك ٤٥ كلم / سا).

ومما قيل كذلك على لسان العالِم توماس أديسون، مبتكر المصباح الكهربائي: «ليس من ثمة حجَّةٍ على الإطلاق، من شأنها أن تبرِّر إمكانية استخدام التيار المتناوب وتيار التوتر العالي في مجال الصناعة». (بعد أعوامٍ قليلة، بدأ ترام المدينة يعمل بالتيار المتناوب!).

لقد أصبح أديسون ضحية مقولته هذه في البرلمان آنذاك، حيث لم تكن مزاعمه إثر ذلك، بشأن تصوراته عن شروعه بابتكار ما قد أطلق عليه اسم «المصباح الكهربائي»، أي تصديقٍ أو قبول من الوجهاء في عالَم العلم والسياسة والمال والصناعة!.

ثمة أمثلة أُخرى أكثر واقعيةً: رفض «روس باروت» ذات مرة شراء الشركة المتوسطة الحجم للبرمجيات «مايكروسوفت»، كما قدَّر ذات مرة مدير عام شركة «ديجتالز» حاجة العالَم بأسره للحواسيب الشخصية بـ «خمسمائة حاسوب». أما مصير «ديجتالز»، فكان أن قد تم شراؤها من قِبَل شركة «كومباك». أما بالنسبة لـ «روس باروت»، فلم يكن مصيره بالضرورة الإفلاس، ولكن الغنى الفاحش الذي كان فيما بعد من نصيب رئيس شركة مايكروسوفت «بيل غيتس»، والذي كان من شأنه أن يجعل الفرق شاسعاً فيما بين ثروة هذا الأخير وثروته، قد تسبَّب له حتماً بشيءٍ من الغيظ.

الخيال بين الحاضر والماضي

حينما تتّضح، من ثنايا الرؤية الخيالية، معالم الهدف المنشود، فإنه ينبغي هنا التركيز على الحاضر. إن المسافة الفاصلة فيما بين ما هو كائن، وما ينبغي أن يكون، هي بمثابة الهوّة، التي ينبغي - لغرض تجاوزها بسلام - رسم وتخطيط الاستراتيجية الأفضل والأمثل.

ثمة منظِّرون ومحلِّلون، يتّبعون في رسم استراتيجياتهم، طريق دراسة وتحليل شتى المواقف التي حصلت في الماضي وتحصل في الحاضر. هم يباشرون بجمع شتى المعلومات والحقائق حول الوضع الراهن، وحول شتى مراحل النجاح ومراحل الفشل التي مرَّت بها المؤسسة. الدلائل هنا مُقنِعة جداً: على المرء أن يكون على دراية تامة بشتّى جوانب القوة والضعف التي تكتنف موضوع الحدث، وذلك قبل السعي لاستقراء ما يمكن أن يحدث في المستقبل. هم يرون بضرورة أن يعمد المرء، قبل شروعه بالسفر أو ربما بالمشاركة في سباقٍ ما، أن يعرف أولاً نمط العربة التي سيستخدمها، وكذلك مدى جاهزيتها لهذا الغرض. ربما يكون ذلك ضرورياً ومفيداً بعض الشيء. غير أن مشاعر الاندفاع والحماس، التي عادةً ما تتلازم مع البدء بأيِّ مشروعٍ أو أية خطة، سرعان ما تبدأ بالتلاشي، إذا ما ترافق ذلك في البدء مع الكثير من التنظير والتحليل، الأمر الذي يجعل الأمور منذ البداية، تسير لتتَّجه في مسارٍ ثابتٍ ومحدَّدٍ، ربما يصعب جداً فيما بعد تغييره أو الانحراف عنه. تطوير الأمور هنا يصبح صعباً ومحدوداً للغاية. إن الكثير من التحليل يؤدي في نهاية المطاف إلى نوعٍ من الجمود والشلل.

أما الخيار الآخر فيتمثّل بالاندفاع المتحمّس نحو الهدف أولاً، ثم القيام بعد ذلك بتنظير وتحليل آليات التوجُّه نحو هذا الهدف. وفي رأيي أن المخاطر التي تكتنف هذا الخيار، تظلُّ أقل حجماً ووطأةً من تلك المخاطر التي تكتنف الخيار الأول. ومن البديهي في الحقيقة، أن يُشترَط توافُر المعرفة الأساسية والقدرات المتميِّزة لدى العاملين، لتجاوُز هذا النوع من المخاطر. إن تطوير قوى الخيال ومَلَكات الإبداع، يبدو لي اليوم أهمّ بكثير من خيار اللجوء للكثير من التحليل والتنظير.

وحينما ترتسم معالم صورة الهدف من ثنايا الإبداع الخيالي، فإنه يمكن هنا المباشرة بتفاصيل العمل المرتبط بالمجالات المتفرِّقة:

- ما هي العوائق التي يمكن أن تعترضنا؟
- ما الذي يمكن فعله للتغلُّب على تلك العوائق؟
- ما هي نقاط القوة لدينا، التي يمكن أن تساعدنا؟
- ما هي نقاط القوة التي يجب علينا تطويرها؟
- ما هي العادات والأنماط السلوكية، التي يجب علينا التخلِّي عنها؟

إن هذا الطريق الذي يمكن أن نسلكه، بدءاً من تلك الصور الخيالية التي يبدعها خيالنا الذهني، يبدو في الواقع طبيعياً جداً. يبقى السؤال فقط إذن عن السبب الذي يكمن وراء عدم اتِّباع هذا المسلك في الكثير من الأحيان. ربما تعرف تماماً البديل المُعاكِس! .

هذا البـديل المُعـاكِس ليس بـالأمـر النـادر على الإطـلاق، وتفـصـيلُه كـالتـالي: الكلُّ منهـمكٌ في بادئ الأمر بـأعمال عشـوائيـة متفـرِّقة، ينتج عنهـا خطط «ارتجـاليـة»، ثم تتبـثق من ثنايا ذلك -أخيـراً- أُولى بوادر استـراتيجيـة عمل معيَّنـة. وحالَما يكتشف العاملون في مجالات الإدارة الوسطى، أن الأمـر في هـذا الشكل، لا يمكن أن يتمّ على مـا يُرام، فـهم سـرعـان مـا يبـدؤون بالمطالبـة برسم وتحـديد خطة عـمل واضـحـة في اتِّجاه الهدف. هنا تعقد الإدارات العليا اجتماعاتها،

لغـرض تحـديد معـالِم التوجُّه المبـدئي لسيـر العـمل. بذلك تكون الفـائدة المرجوَّة من شتى ما يمارسونه العاملون من أعمال مضاعفة بالتأكيد:

- إن الغـاية المبتغـاة من سـائر النشـاطات التي يقوم بهـا العـاملون، تصبح جليَّة وواضحة تماماً.
- إن من شـأن ذلك التـوجُّـه الفـاعل نحـو الهـدف، أن يعـمل على تحريك المشـاعر والأحاسيس الإيجـابية لسائر العـاملين في اتِّجاه تحقيق الهدف.
- إن هـذا التوجُّه المبدئي يشكِّل بحدِّ ذاته منارةً يهتدي بها العاملون في سائر تطلُّعاتهم وتوجُّهاتهم على صعيد العمل داخل الشركة.
- هـذا التـوجُّـه المبـدئي يعمل على تعزيـز الشعـور بالمسؤوليـة لدى سائر الأفراد داخل المؤسسة.
- إن من شـأن ذلك أيضـاً أن يعـمل على تعـزيز التـفـاعل الهـادف للعاملين مع الشركة.

- لا شك أن من شأن ذلك كلِّه، أن يعمل على تحسين صورة الشركة إزاء العاملين فيها والمتعاملين معها، وإزاء الرأي العام ككلّ.

أما الشراك التي تعترض طريق تحقيق تلك الأهداف، فهي في الواقع كثيرة، ونذكر منها:

- الصياغات والتعابير التي تأخذ طابعاً عمومياً.
- ضيق الأفق الاستراتيجي.
- التناقض القائم فيما بين التوجُّه المُخطَّط له من ناحية، والسلوك الفعلي، للكوادر القيادية، من ناحية أُخرى.
- عدم تكامل أفق الرؤيا الداخلية.
- عدم الالتزام بالمبادئ، فضلاً عن انعدام السعي الجاد والدؤوب نحو تحقيق الهدف.

من التقنية المجرّدة إلى فن التغيير

يتّسع نطاق التغيير اليوم في عالم الشركات مع مرور الزمن. هذا التغيير يشمل فيما يشمل، إدارة الجودة، وتحقيق رغبات الزبائن، والأتمتة. إن اللغة هي رمز المضمون، ومن المستحيل في الواقع أن يتم تغيير الأنماط السلوكية، دون أن تتغيَّر معها التعابير اللغوية اللصيقة بها. ولذا فإن آليات التواصل والاتصال، إنما تعكس جوهر عمليات التغيير بحدٍّ ذاتها.

إن إعادة تنظيم المؤسسات يلزمها في حقيقة الأمر تقنيات حديثة ومتطوِّرة. إن عمليات إعادة التنظيم ليست تقنيات بحدٍّ ذاتها. هي فنونٌ في واقع الأمر، وليست تقنيات. إن التقنية والحرفة يشكِّلان جزءاً لا يتجزَّأ من أيِّ فنٍّ، ولا يشكِّلان الفنّ كلّه. على مَنْ يريد إحداث التغيير ضمن مؤسسةٍ ما، أن يعمل أولاً على تغيير الأنماط السلوكية المعتادة. أما تغيير الأنماط السلوكية فيقتضي بالضرورة العمل على تغيير أنماط التفكير السائدة. هذه عمليات لا يمكن الإحاطة بها من خلال المعارف الهندسية والنظريات الاقتصادية.

لا شك أن المعارف الهندسية والنظريات الاقتصادية هامةٌ بالطبع. غير أن تلك المعارف والعلوم، لا يمكن أن تكون فعالة وهادفة، دون أن تكون مقترنةً بالخبرات اللازمة والضرورية، وبالمعارف المتنوعة من المجالات الأُخرى. هذا ضروريٌ دوماً، وليس فقط في حالات الضرورة القصوى، أو ربما ك «برنامج إنقاذ»، حينما يجد المرء أن «التكنوقراطيين» -أي الخبراء الفنيين القياديين- وفي مواقعهم القيادية - يتهدَّدهم الخطر في ظلِّ التقلُّبات غير المتوقّعة، أو حينما يرمي البيروقراطيون لهؤلاء طوق النجاة في اللحظات الأخيرة (بمعنى سياساتٍ تنظيمية جديدة للتطبيق).

لا شك أن نمط التواصل الجيِّد، هو أول ما يمكن أن نوصى به في هذا السياق. هذا التواصل الجيِّد يسهم في إدارة عمليات التغيير، وتجاوزها بنجاحٍ تام.

وفي الحقيقة، فإن مسألة ثقافة التواصل، يتمّ التحدّث عنها بشكلٍ كبير، دون أن تتمّ دراستها أو معالجتها بالشكل السليم والمطلوب. هي لا يتم النظر إليها كجزءٍ لا يتجزّأ من العمل، وإنما كنتاجٍ للعمل بحدٍّ ذاته. حتى إن هذا النتاج يأتي على الأغلب من قبيل المصادفة، وبشكلٍ عفوي.

وفي الحقيقة، فإن إدارة التغيير، لا يمكن أن تتم بالشكل السليم والمطلوب، إلا إذا تفاعلت المزايا الثلاث لطاقة العنصر الهوائي بالشكل الأمثل، ألا وهي الاستعداد للتغيير، والمرونة، والتواصل مع الآخر. يمكن بذلك تجاوز تلك التفرقة، والتي غالباً ما كانت تأخذ الشكل التالي: تنهمك إدارة المؤسسة بعمليات التغيير والإصلاح، التي غالباً ما يشرف عليها خبراء فنيِّين، وخبراء ماليِّين، وخبراء قانونيِّين. أما تطوير النمط الثقافي على وجه العموم، فهذا من شأن خبراء التطوير الوظيفي، وخبراء الاتصال. هذا التغيير ينبغي أن لا يؤثِّر سلباً على القواعد الأساسية للعمل، أو على استراتيجيات العمل وإعادة البناء.

إن الكوادر القيادية التي تفتقر إلى مزايا العنصر الهوائي، لا تقرّ بضرورة إحداث التغييرات اللازمة والضرورية، إلاَّ حينما يبدؤون باكتشاف أن الأمور باتت لا تسير على ما يُرام. وحينما لا تتَّضح هنا طبيعة المشاكل تماماً، فإن هذا يعمل حتماً على التشكيك في مدى كفاءة ومصداقية الإدارة العليا. إن عمليات التغيير عملياتٍ مستمرة بحدٍّ ذاتها. ويقول الكاتب العالمي تشارلز هاندي في إحدى مقالاته، واصفاً المدير الجديد، وناقلاً عن لسانه وهو يعلن أمام حشدٍ من موظفيه، عن خططه الرامية إلى إحداث التغييرات اللازمة والضرورية:

«أودُّ أن أذكِّركم أولاً، إننا شركة ناجحة جداً أكثر من أيِّ وقتٍ مضى. أما ثانياً، فيجب عليَّ أن أُعلمكم، أنه يجب علينا - إذا أردنا النجاح حقاً - العمل على إدخال بعض التعديلات والتغييرات في نمط وأسلوب العمل».

وفي الحقيقة، فمهما كانت الأسباب التي دفعتنا لأن نصير إلى ما نحن عليه اليوم، فإنه لا ينبغي علينا، ولا بحالٍ من الأحوال، أن نبقى دوماً وأبداً كما نحن عليه، دون أدنى سعيٍ منا، لأن نغيِّر من أنفسنا ومن أحوالنا. إن المباشرة بإحداث التغييرات في الوقت المناسب تعني: المقدرة على إيجاد بدائل وخيارات عديدة ومتنوِّعة لخطط العمل، والعمل على فحص مدى كفاءة تلك الخيارات والبدائل. إن استمرار مسيرة النجاحات تتطلَّب في الواقع إدارةً مستمرةً لنمط التغيير، وتغييراً مستمراً لنمط الإدارة.

وحينما نعتبر التغيير شكلاً من أشكال الفنون، فإن أولى وظائف هذا النمط الفريد من الفن في هذا السياق، إنما تكمن في المقدرة على تكهُّن وإدراك الوقت المناسب الذي ينبغي فيه المباشرة بإحداث ذلك التغيير. هذا في حقيقة الأمر سهلٌ جداً: فالمهمّ هو ما تمرّ به المؤسسة لتوِّها - أي الحاضر، وذلك بصرف النظر عن عمر المؤسسة أو الشركة، وكذلك بصرف النظر عن مركزها في السوق.

ثمة شبهة، في أية مؤسسةٍ أو شركة، أن ما يسير اليوم في الشركة كما كان يسير قبل خمسة أعوام، إنما يسير بشكلٍ خاطئ، حتى ولو كان يسير بشكلٍ صحيح. وحالما نكتشف أن أي روتينٍ يسير اليوم، يمكن له

على أن الشكل نفسه بعد مضيٍّ خمسة أعوام، فإنه يوجب علينا هنا بالضرورة أن نسعى لدراسة أية بدائل وخيارات أُخرى مُحتمَلة لذلك الروتين، من شأنها أن تدفع الشركة قُدُماً نحو الأمام. فحينما يلمح المرء الخطر الآتي، فإن التغيير لا يَعُد هنا مجرَّد أمراً كمالياً، وإنما ضرورةً حتميّة، ونتائج هذا التغيير لا تَعُد هنا مجرّد فنٍّ عابرٍ، وإنما عملاً رائعاً أخّاذاً.

الوصايا الثماني المرتبطة بعمليات التغيير

١- انظر إلى عمليّة التغيير كمجرَّد حالةٍ عابرةٍ ستنقضي بسرعة، ما لم يطرأ أي طارئ مفاجئ من شأنه أن يعمل على تعطيل سريان الأمور على مايُرام.

٢- انتظر المفاجآت التي يحملها معه مشروعٌ ما، وخصوصاً إذا ما طالت الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذه.

٣- باشر بإعداد التغييرات اللازمة لبعض الأنماط السلوكية، مع مراعاة الفروق فيما بين الأنماط السلوكية المختلفة.

٤- افرح، ولو بشكلٍ مبكِّر، بحقيقة: «الآن أعرف كيف يمكن أن يتم ذلك». ستكون بذلك قادراً على قطع الأفكار السلبية المُسبقة، التي من شأنها أن تعمل على إعاقة السير السليم للعمل.

٥- دعْ عمليات التغيير ينظِّمها خبراء كثيرون، فهذا من شأنه أن لا يدع عمليات التغيير عرضةً للتأثُّر بالعديد من الأفكار السلبية والمقترحات الخاطئة.

٦- انظر لعمليات التغيير كمهام تنظيمية إدارية وتقنية بالدرجة الأولى، لا تضيع معها بالضرورة العواطف والمشاعر الحميمة المتبادلة فيما بين العاملين.

٧- حينما تتغيَّر أشياء كثيرة باستمرار، فلا بد أن يوجد ما يمكن أن يوثق به فعلاً. اسعَ إذن للمحافظة على تلك الأفكار والأنماط السلوكية التي سبق لك أن جربّتها، فهي أولاً وآخراً ضمانٌ أكيدٌ لنجاحاتك.

٨- باشِر بإجراء عمليات التغيير، فقط حينما تفشل الأساليب المُتَّبعة الحالية، وتصل إلى طريقٍ مسدود.

المعرفة - السلطة - النجاح: المعرفة تصنع النجاح

إن جائزة نوبل التالية -أو ما بعد التالية- للعلوم الاقتصادية، تنتظر لتوِّها صاحبها في مدينة ستوكهولم. هي في الواقع من نصيب مَنْ يستطيع أن يجعل ذلك المُعامِل الإنتاجي لأية مؤسسةٍ أو مُنشأة، والذي يتحدَّد بالدرجة الأولى بالمعرفة، وبرأس المال الفكري، وكذلك بنجاحات الحاضِر والمستقبل، قابلاً للقياس على نحوٍ موضوعيٍّ ودقيق. هذا المُعامِل، خلافاً لعناصر الإنتاج التقليدية، هو مُعامِلٌ غير ملموس، وبالتالي فمن الصعوبة بمكان تحديده أو قياسه.

حينما يعمل العنصر الناري على تحديد درجة الحماس لدى العاملين في الشركة بشكلٍ صُوَري، وحينما يعمل العنصر المائي الأمر نفسه بالنسبة لمقدار (أو حجم) المشاعر المتبادلة، فحينذاك يمكننا تحديد ماهية ذلك العنصر الغامض وغير الملموس، المُتمثِّل برأس المال الفكري، كما يمكننا جمع بعض المعلومات التي من شأنها أن ترشدنا إلى كيفية التعامل معه. العنصر الهوائي، ذلك النسيم الذي يحيي كل شيء، والذي يتشارك فيه الجميع، دون أن يقلِّل استهلاك الجميع له من حجمه - هذا العنصر الهوائي يجسِّد بحدِّ ذاته تلك المعرفة المتنوِّعة التي يستأثر بها سائر العاملين في الشركة. إن تفعيل العنصر الهوائي لا يكون بالطبع إلا بتفاعله مع سائر العناصر الأخرى، لكي يتجسَّد في شكل قدرات مميَّزة، ولكي يتبلور في النهاية في شكل نجاحات فائقة. إن معرفة كيفية إدارة الأمور، وكيفية الاستفادة من رأس المال الفكري ومضاعفته، تشكِّل اليوم وفي المستقبل تحدِّياً لسائر الكوادر الإدارية والقيادية.

لقد تناول الصحافي في مجلة "fortune" توماس أ. ستيوارت هذه المسألة في العام ١٩٩١، وخصَّص لذلك الكثير من المؤتمرات والحلقات العلمية وندوات البحث: «إن رأس المال الفكري هو حصيلة سائر المعارف التي يستحوذ بها العاملون في أية منشأة أو شركة، والتي من شأنها أن تدفع هذه المنشأة أو الشركة نحو الأمام». (ثمة مقالاتٍ للكاتب النمساوي فريتس ماكلوب، ظهرت في الستينات، وتناولت هذا الموضوع بشكلٍ مباشر، وخصوصاً ما يتعلَّق منها بخلق المعرفة ونشرها، فضلاً عن المعنى الاقتصادي الذي تحمله المعرفة في طياتها).

لا شك أن مسألة تقييم المعرفة أمرٌ يحدِّده السوق. أما الجهة المسؤولة عن هذا التقييم، فهي الزبون نفسه. إن تقييم الأعمال والمنتجات، بما فيها تقييم حجم ونمط المعرفة اللذين تحملهما تلك المنتجات والأعمال معها، يقود في نهاية المطاف إلى تقييم المؤسسة ككلّ. هذا التقييم تظهر نتائجه في أسواق الأسهم، الذي يُظهِر بدوره كيف تتم عملية إدارة المعرفة من قبل المؤسسة، وكذلك كيفية تسويق تلك المعرفة. إن رأس المال المعرفي «يجسِّد أولاً وآخراً مقدرة الشركة على إدارة وتوظيف الموارد المُتاحة بالشكل والأفضل والأمثل».

إن رقم شركة مايكروسوفت في البورصة الأمريكية، أكبر من مجموع أرقام ثلاث شركاتٍ مجتمعةً، من كبريات الشركات المُصنِّعة للسيارات في الولايات المتحدة الأمريكية. حتى ولو أجرينا بعض المقارنات مع بقائنا ضمن حدود المجال نفسه، لتبيَّن لنا وجود بعض المُفارقات فيما يتعلَّق بتقييم المؤسسات، وذلك بصرف النظر عن حجم

مبيعاتها أو حجم رؤوس أموالها: ففي ظلٍّ حجمٍ لرأس المال في شركة (IBM) بلغ ١٧ مليار دولار أمريكي في العام ١٩٩٧، فقد بلغ رقم البورصة لشركة (IBM) آنذاك ٧٠ مليار دولار أمريكي، في حين بلغ رقم شركة مايكروسوفت في البورصة خلال الفترة نفسها ٨٦ مليار دولار أمريكي، علماً أن رأسمال شركة مايكروسوفت في الفترة الزمنية ذاتها، لم يكن ليتعدَّى ملياراً واحداً فقط من الدولارات!

أما المهم فعلاً، والذي يجب بالفعل إعادة تنظيمه، فهو ذاك الذي لا يمكن لمسه أو رؤيته بالعين المجردة، والقابع في ثنايا المادة الملموسة، ألا وهو ذلك - إلى جانب عنصري الحماس والعاطفة - عنصر المعرفة، تلك المعرفة الجوهرية الكامنة في أعماق النفس البشرية. حتى أن هذا سوف يفقد بدوره شيئاً فشيئاً طابعه المادي: لقد احتاج الإنسان قبل بضع سنواتٍ فقط، لغرض تخزين كميةٍ من المعلومات تعادل ٤ غيغابايت إلى قاعة مكيّفة، ومؤمّنة ضد الاهتزازات الزلزالية، تحوي في داخلها بكرات مغناطيسية جبارة وهائلة الحجم. أما اليوم، فإن وحدات الكيلوبايت والميغابايت والغيغابايت يضعها أحدهم على ركبته المهتزّة، وضمن الحاسوب النقال.لقد جمع هذا المكان نواحٍ متعدِّدة من المعرفة، التي كان من شأن الإنسان أن يستفيد منها على مرِّ سنواتٍ كثيرة. لا شك أن القيمة التي يحملها معه الحاسوب النقّال، مرتبطةٌ في واقع الأمر بكمّ ونوع المعلومات التي يتضمّنها، وكذلك بسائر ما يمكن أن يصنعه من تلك المعرفة في مجالات التطبيقات البرمجية. إن ما يمكن لنا أن نسعى لتطويره - كمدراء في شتى المجالات المعرفية - إنما هو

ذاك الذي يمكن أن نطلق عليه تعبير» رأس المال الفكري، والذي يمكن لنا، لغرض توضيح جوهره وماهيّته، أن نُصنِّفه في تصنيفات ثلاث: رأس المال البشري، ورأس المال البنيوي، وأخيراً وليس آخراً ذلك الرأسمال المُتمثِّل في الزبون نفسه.

رأس المال البشري: مَنْ يعلم ماذا؟

«آه، لو كنا نعرف حقاً، كلَّ ما نعرفه، ولو كنا نستطيع حقاً أن نتخيَّل تماماً ما لا نعرفه، ولو كنا نعرف فعلاً، أولئك الذين يعرفون ذلك كلّه!»، تنهَّد المدير، منوِّهاً بذلك المهمّة المُتمثِّلة في إدارة رأس المال البشري كمعرفة مُختَزَنة بحدِّ ذاتها في أعماق كلِّ امرئٍ.

تبدأ هذه المهمة القيادية بمحاولة استكشاف نمط المعرفة المتوافر لدى الكوادر العاملة في المؤسسة. يتمُّ ذلك بسهولة من خلال ما يُعرَف ب «المعرفة الملموسة» (tangible knowledge)، (وتُسمَّى أحياناً المعرفة الجليَّة الواضحة). هذا النمط من المعرفة يظهر أكثر ما يظهر في المراجع التعليمية، ويتناول أكثر ما يتناول سير آليات وعمليات الإنتاج ضمن المؤسسات، وبالتالي فإن هذا النمط من المعرفة يسهل تداوله، فضلاً عن كونه يتناول كذلك الأمر أنماط الحياة المهنية المُتفرِّقة للعاملين.

ويبدو الأمر أكثر صعوبةً في حالة المعرفة المبطّنة (knowledge tacit). إنها موجودة في الحقيقة في أذهان سائر العاملين، ولكنها لا تُنتِج ثمارها، إلا حينما يتمّ تبادلها لغرض الاغتناء من فوائدها، ولغرض

دفع عجلة التطوّر إلى الأمام. إن ما يُعرَف بـ «دليل الصفحات الصفراء»، والذي يمكن الوصول إليه عبر شبكة المعلومات الداخلية، من شأنه أن يُسهِم في تحقيق هذا التطوّر: يصف كلّ عاملٍ قدراته وإنجازاته، وكذلك سائر مراحل تعليمه وتدريبه، فضلاً عن سائر مشاريعه وأعماله التي انشغل في إنجازها. ثمة أبعادٌ أُخرى تكتسبها صفحةٌ من صفحات

«الانترنت» (Intranat)، وذلك عبر الاهتمامات الشخصية للعاملين وهواياتهم المتنوّعة، فضلاً عن شتّى التحدّيات التي تستهويهم. أما تلك «الصفحات الخضراء» (ولو أردت، نقول الزرقاء أو الحمراء)، فيمكن أن تضع، وبسرعة مُذهِلة، رأس المال البشري لروّاد المعرفة الخارجيين في متناول الجميع، وذلك حينما تكون المعارف مُوثّقة إلى حدٍّ كبير من الزبائن والجامعات، وسائر الخبراء على حدٍّ سواء.

إن آلية «نسج» شبكةٍ كهذه، إنما هي مهمّةٌ قيادية تدلُّ دلالةً تامةً وواضحةً على عنصر الهواء، وتحتاج إلى فهمه فهماً جيّداً. إنها مرتبطةٌ ارتباطاً وثيقاً بالفرع الثاني من فروع رأس المال المعرفي:

رأس المال البنيوي: «السكّة، التي يسير عليها الأرنب»!

إن مجموع الأشخاص الأذكياء، ليس من شأنه بالضرورة أبداً أن يخلقَ مؤسسةً «ذكيّة». إن من شأن البنى البيروقراطية ضمن الجامعات أن تعيق التواصل المعرفي ضمن شبكات الاتصال المختلفة، وإن من شأن التمسُّك بالبنى السلطوية أن يعيق كذلك الأمر هذا التواصل. إنها تظلُّ

منعزلةً إلى حدٍّ كبير في خلايا الفرق الصغيرة ضمن المعاهد المُبدِعة التي يتمُّ فيها تدارس وتناقل شتّى ألوان المعارف، الأمر الذي لا يخدم كثيراً المؤسسات في مجموعها. (ولإثبات ذلك، نجد باستمرار كيف تعمل الأقدار، كما تعمل مشاعر التهكُّم والسخرية، على جرِّ أوساط المديرين الأكاديمية أو المعاهد الاستشارية التي تعمل على تدريس فنون الوصول إلى النجاح الإداري المنشود، إلى عتبة الإفلاس).

أما المؤسسات التي تقود فيها المعرفة إلى سلسلة من النجاحات، فهي تعتمد أولاً وآخراً على بعض العاملين الأذكياء، لكي تُحقِّق أهدافها ونجاحاتها على مستوى العالم أجمع، ربما من خلال إدخال مشاعر البهجة والسرور إلى قلوب جماهير المُستهلكين من خلال الوجبات السريعة، وألوان المشروبات المتنوِّعة، وآخر التصاميم الحديثة لصناعة الأحذية، فضلاً عن الألوان العديدة لوسائل الترفيه والتسلية الإلكترونية. إن رأسمال تلك الشركات إنما يكمن في مدى معرفتها بالسوق، وكذلك في مدى قدرتها على بيع وتصريف منتجاتها، التي يمكن أن يتم تصنيعها في أيِّ مكانٍ ما من العالم. إن نجاح شركة ماكدونالد إنما يكمن من ناحية في أنماط الوصفات المُوحَّدة (وغير السريّة في الواقع) لمنتجاتها النمطية، ومن ناحية أخرى في نمط البنية الواضحة لسير العمل وعمليات الإنتاج.

ثمة نُظُم توثيق ومعلومات تدخل في حقيقة الأمر في سياق هذه البنية من ناحية، كما تلعب الثقافة القيادية ضمن المؤسسة من ناحيةٍ أُخرى دوراً لا يُستهان به في تطوير هذه البنية التنظيمية. إن ممارسة

الأنماط المختلفة من القوة والسلطة عن طريق وسائط الإنتاج وعمليات الإنتاج، يجب استبدالها في الواقع بآليات أُخرى بديلة، مُرتبطة بشكلٍ مباشر بعمليات إعادة تنظيم وتنسيق أدوات المعرفة المتنوعة. وفي الواقع فإن هذا لا يتمّ بمنتهى السهولة.

إن المفهوم القيادي التقليدي حسب التسلسل الإداري من ناحية، والإدارة الناجحة من ناحية أُخرى لا يُكمِّل أحدهما الآخر. إن صورة المؤسسة الناجحة للمعرفة، لم تَعُدْ تمثِّل في واقع الأمر ذلك الهرم القيادي الكلاسيكي، وإنما هي أشبه اليوم بسربٍ من الأسماك أو العصافير في شبكةٍ غير مرئية من المعرفة المُتاحة للجميع. إن توافر الاتصال المتبادل الحرّ عبر الشبكات، يتعارض في جوانب كثيرة منه مع مفهوم التسلسل الإداري الصارم.

ثمة صراعٌ تولِّده لدينا الحكمة القديمة القائلة: «المعرفة قوة». صحيح، ولكن المعرفة المُجزَّأة تُشكِّل بحدٍّ ذاتها قوّةً مشتركةً كُبرى. لقد نالت القاعدة الأُخرى القديمة، التي مفادُها: «الثقافة تعني معرفة أين تكمن الحقيقة»، بُعداً جديداً على مستوى فهم جوهر ما تحملُه معها من معانٍ. إن ثقافة المعلومات وثقافة المعرفة الخاصة بنا، تعمل في الواقع على تكريس فهمٍ جديد لمفهومي القوة والسلطة من ناحية، ولمفهومي الملكية والمُشاركة من ناحيةٍ أخرى، وهو ما نختبره يومياً في سياق استخدامنا اليومي والمتكرِّر لشبكة الانترنت، حيث نشهد على سبيل المثال، لا الحصر، الانتهاكات المستمرّة والمُتكرِّرة لحقوق التأليف والنشر في العالم أجمع، في الوقت الذي غالباً ما تقف فيه الدوائر

المُختصَّة والجهات المعنيّة، حائرةً وشبه عاجزة إزاء تلك الانتهاكات: لا شكّ أن المعلومات المُستقاة من الكتب وسجلاَّت المحفوظات، ومن الجرائد والمجلاّت ومراكز الأبحاث، ومن إنتاج البرمجيات والفنون والموسيقى، لَهِي في واقع الأمر في متناول الجميع، ويمكن أن يتمّ إصدارها، إما مطبوعة أو مضغوطة في أقراصٍ ليزرية. إن ملكيّة المعلومات لم تَعُدّ بذلك الأمر الحاسم في عالمنا اليوم - فالأهمّ اليوم، إنما هي المعرفة بحدٍّ ذاتها، ثمّ العمل على مُضاعفة هذه المعرفة من خلال العمل على تجزئتها. هذه الوظيفة لُمنظِّمي العمليات المرتبطة بجوهر المعرفة هي كذلك الأمر المهمة الإدارية والقيادية. هؤلاء لا يمكن أن يعتريهم أيَّة توتُّراتٍ، ربما تنتج عن سلسلةٍ من الأوامر الصادرة من الإدارات العليا، أو ربما تصدر من أوساط محيط العمل بشكلٍ عام. هؤلاء قادرون بالتأكيد دوماً على تفعيل مواهبهم وقوى الإبداع لديهم، على نحوٍ غير محدود.

كم يمكن أن يكون صلباً بالفعل، ذلك الحاجز المتشكِّل مما قد سبق للمرء أن تعلَّمه واعتاده، حينما يتمّ إخضاع المعرفة، بِداعٍ من سلطة القوة وسلطة التملُّك، إلى نظامٍ قسريٍّ لتجزئتها بواسطة البنى الاجتماعية المختلفة. هذا ما سبق لي أن عاينته واختبرته بنفسي في سياق عملية التطوُّر التي خاضتها إحدى المؤسسات، إلى حدٍّ أنني رافقتُ تلك العمليّة في مراحلها الحرجة كاستشاريٍّ وخبير:

لقد عملت الشركة على تطوير سلاح المعرفة في إحدى المجالات الإنتاجية، التقنيَّة والمُتخصّصة، حيث تمَّ تسويق هذه المعرفة بنجاحٍ تام، إلى حدٍّ باتت معه هذه الشركة إحدى الشركات الرائدة في نظر الخبراء

المعنيين، وفي نظر كلٍّ من الزبائن والمُنافسين على حدٍّ سواء. لقد كان من شأن هذا التوسُّع السريع عن طريق اكتساب المزيد من فروع العمل خارج البلاد، أن جعل عمليَّة إعادة تنظيم المؤسسة، لكي تأخذ طابع الشركة المُهَيمِنة، التي تنضوي تحت لوائها شركاتٍ عِدَّة ومراكز توزيع كثيرة، أمراً ضرورياً إلى حدٍّ ما. في هذه الوحدات اللامركزية ينبغي أن يتم العمل جعل المعرفة المُتخصِّصة، التي تمَّ تطويرها ضمن هذه الوحدات مُتاحةً للاستخدام من قبل العاملين - كلٌّ في مجال عمله - وذلك على أكمل وجه، وبأسرع ما يُمكن. ولذا فينبغي أن يكون مُنسِّق الإنتاج، المعروف كخبيرٍ فنيٍّ راسخٍ في القِدَم، سواءً في مركز عمله، أو في الشركة ككُلّ، أن يُعنى بالاهتمام بجوانب المعرفة التقنيّة المُتخصِّصة، ونشرها في سائر فروع الشركة.

هذا لا يعني فقط: مجرَّد أن يأخذ المدير الفني للشركة، التي نَمَت وتطوَّرت بسرعة، مهمّةً جديدةً على عاتقه. بل يعني كذلك: العمل على إلغاء حق التوجيه المباشر عبر الأشخاص - وكذلك العمل على منع احتكار التملُّك الفردي للمعرفة القيِّمة. إن من شأن هذا النمط من السلطة المُباشَرة، بالإضافة إلى نمط الإدارة غير المُكترثة وغير المُهتمّة، أن يعيقا بالفعل، وعبر أشهرٍ عديدة، تطوُّر ذلك النمط المتطوِّر والمنشود للشركة الحديثة.

إن إيديولوجيا «السلطة المُستمدَّة من حقّ التملُّك»، الموجودة في المجتمعات الصناعيّة، سوف يتمّ استبدالُها حتماً بإيديولوجيا جديدة، هي إيديولوجيا المُشارَكة، لكي نستطيع أن ندرك تماماً شتّى الفرص المُتاحة إزاء مجتمع المعلومات والمعرفة، ثم نعمل على تطوير تلك الفرص. لا مناص هنا من تعليق الآمال على الأجيال الجديدة الطالعة.

لا شك أن إدراك ما يُسمَّى بـ «مبدأ الناصِح أو المُرشِد»، من شأنه أن يعمل على مساعدة الكوادر القيادية على بناء وتكريس البنية الملائمة للعمل في هذا الاتّجاه. إنه حقاً لأمرٌ مُثيرٌ لمشاعر الخيبة والإحباط، أن نرى باستمرار قدامى العاملين، مِمَّن هم على دراية تامّة وحقيقية بآلية سير العمل ضمن الشركة، وذلك بحكم خبرتهم الطويلة يفضِّلون سنوات التقاعد، وذلك حينما يشعرون بأن وجودهم لم يَعُد ضرورياً، وأنهم قد باتوا الآن غيرَ مرغوبٍ فيهم أبداً. وبالمُقابِل نجد الكثير من العاملين الشبّان الجدد يقفون حائرين إزاء بعض ما يعانونه باستمرار من نقص الخبرة والكفاءة الحقيقيتين.

وتستمرّ بالطبع معاناة قدامى العاملين في مراحلهم الأخيرة، الأمر الذي يؤدِّي إلى قتل روح الإبداع والابتكار لديهم. لا شك أن نمط الإرشاد المحترف والبنّاء، من شأنه أن يُسهِم في تجاوز الثغرات فيما بين المعرفة المتقادمة من ناحية (التي تتضمَّن الخبرة العملية كما تبدو بالفعل على أرض الواقع، وليس فقط المعرفة النظريّة)، وبين الأفكار الجديدة من ناحيةٍ أُخرى.

إن الفصل المتعلِّق بـ «رأس المال البنيوي» غنيٌّ بالطبع بالكثير من الصفحات التي تتناول ذلك النمط من الإدارة، المُوجَّه بعنصر الطبيعة المائي، حيث دوام الحركة وغزارة العمليّات. ولكنني أنصح هنا، لتلافي تناول المعلومات بشكلٍ سطحي، بالاطِّلاع على المراجع الأُخرى الغنيّة، التي تتناول هذا الموضوع بالمزيد من التفصيل والإيضاح. هي موجودة في مُصنَّفات فهارس الكتب، وإن أعداد الكتب التي تتناول هذا الموضوع تزداد باضطراد.

رأس المال المُتمثّل بالزبون نفسه: مشاركة الزبون بالمعرفة

إن عنصر المُشاركة في هذا النمط من رأس المال، إنما هو بداية الطريق نحو التطوُّر وتحقيق المكاسب الحقيقية. لا شكَّ أن السعي الحثيث، لأن يبقى الزبون زبوناً، من شأنه أن يُكسِب الشركة قيمةً معنويةً، هي بمثابة «رأس مال» حقيقي قابل للموازنة. هو يتكوَّن في الواقع من مزايا قابلة للاحتساب، مثل الأسعار، وشروط البيع، وزمن التسليم، وكذلك الثقة، والمشاعر المُتبادَلة، ومعرفة الآخر. ومن المهمّ الحديث هنا، عمّا يمكن أن يُكلِّف الشركة ثمناً باهظاً: عدم ثبات الزبائن /العاملين، في الشركة. إن وفاء العاملين /الزبائن للشركة، بشكّلُ قيمةً يجب الحفاظ عليها - وهي في الواقع تلك القيمة الأسوأ، والأدنى مرتبةً في الكثير من الشركات.

لقد اكتشفت شركة «فورد» العالمية للسيارات في سياق عمليّاتها الحسابية، أن استمرار وفاء الزبون للشركة - بمعنى أن الزيادة المضطردة لـ «حالات تكرار الشراء» للزبون نفسه، يعمل على رفع الأرباح السنوية للشركة بمقدار مائة مليون دولار أمريكي. إن السعي لكسب الزبون لَهُوَ إذن الأداة التسويقية الأولى. لا يتمّ البحث عن الزبون في مياه التوقُّعات العَكِرة، وإنمّا في مياه المعرفة الصافية، وذلك من خلال معرفة ما يترتَّب عليه من حقوق وما ينتظره من توقّعات، وأخيراً وليس آخراً، من خلال معرفة سائر استراتيجياته وبدائله. فكُلَّما تمَّت معرفة المزيد عن الزبائن - وبالطبع كذلك عن أولئك الزبائن الجدد المتموِّلين على وجه الخصوص، ازدادت معها حتماً فرص

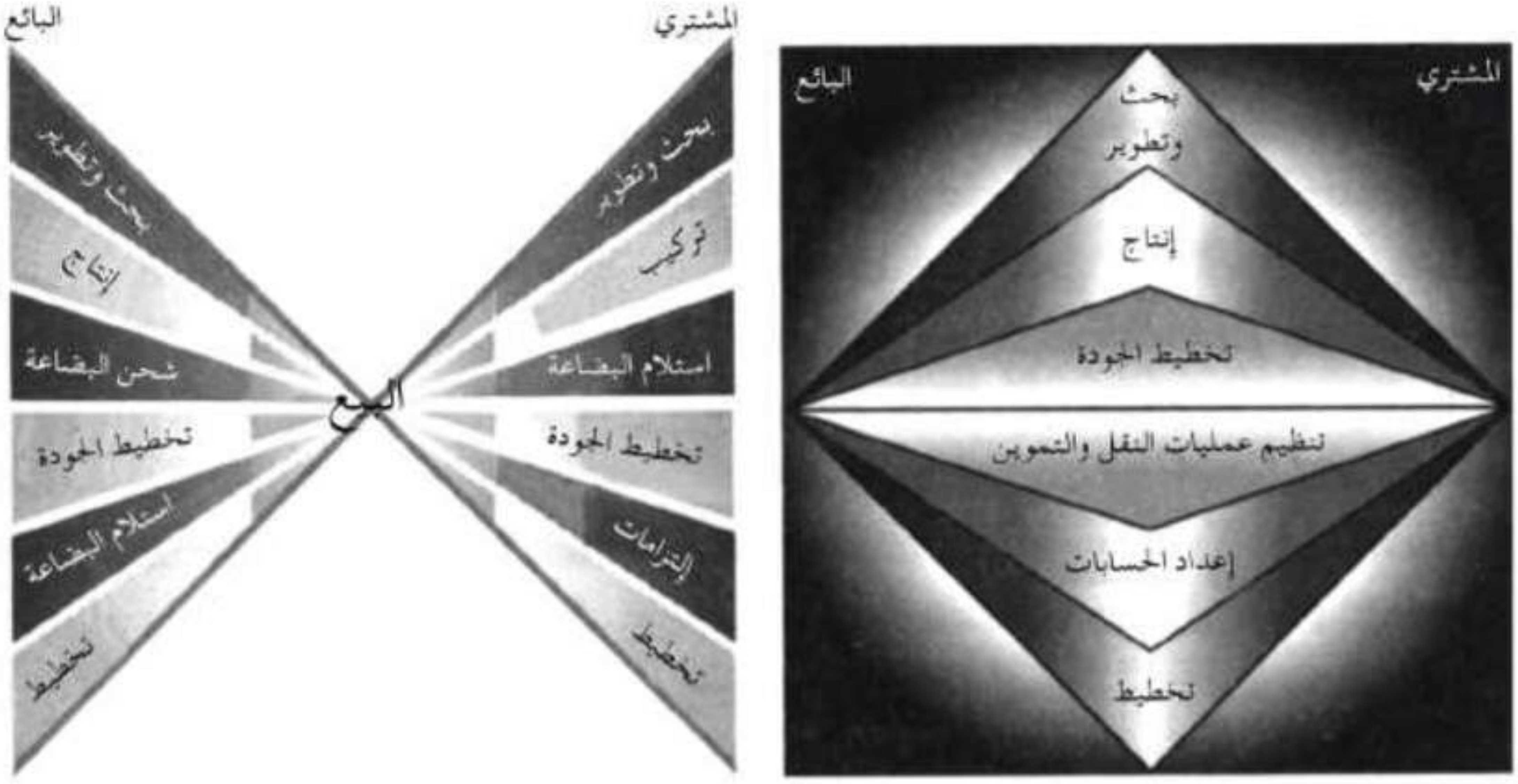
كسب للزبائن. إن تكوين المعرفة عن الزبائن، لا يعني في الواقع مجرَّد دراسة عابرة للسوق، أو ربما مجرَّد تصفُّح المجلّة المُتخصِّصة. إن معرفة الزبون تنشأ في الواقع من العلاقة المباشرة معه. هي ليست مجرَّد عملية البيع. ومهما ادّعى موظَّفو المبيعات الحنكة والتميُّز في ممارستهم لمهنتهم، فإنه من الخطأ أن ينظروا إلى قسم المبيعات وكأنه الشركة برمّتها، كما هو الحال في الواقع في الكثير من الأحيان. أما سائر أقسام الشركة، فينبغي أن ينظر كلٌّ منها إلى نفسه، وكأنه قسمُ مبيعات بحدٍّ ذاته.

إن من شأن ذلك كلِّه في الواقع أن يعني ضرورة بناء أنماطٍ حديثة من التواصل والاتِّصال مع الزبائن. يجب أن يقوم ذلك كلُّه، ليس على أساس كتم المعرفة، وإنما على أساس مشاركة الآخرين بالمعرفة، وذلك لغرض الوصول إلى المنفعة المشتركة المُبتغاة. يتطلَّب ذلك في بادئ الأمر توسيع نطاق الرؤية الشموليّة المُرتبطة بالمهام والأعمال المختلفة. إن المستهلِك - من وجهة نظره - لا يشتري المنتجات بحدٍّ ذاتها، وإنما يشتري إشباع حاجاته - أي ليس الشامبو بحدٍّ ذاته على سبيل المثال، وإنما تحقيق رغبته في الحصول على شعرٍ ليِّنٍ ولمّاع، وعلى قدرٍ كافٍ من الجاذبية والشعور بالرضا. إن إدراك هذه الحقيقة يُشكِّل في الواقع الأساس الأول لبناء البائع الناجح والمتميِّز، الذي يكون باستمرار على دراية تامّة بالحاجات المختلفة والمتنوِّعة لزبائنه، وهذا ما ينقلنا في الواقع من جوهر الفكر السلعي الإنتاجي، إلى جوهر الفكر التسويقي الناجح لسائر المنتجات.

ولكن كيف عساها تبدو الصورة في حالة البيع (مُصَنِّع إلى مُصَنِّع آخر)، أو ربما في حالة (مُصنِّع إلى تاجر)؟ لا شكّ أن حاجة كلٍّ من هؤلاء، إنما تكمن في رغبته في تحقيق أهدافه على صعيد المهنة والعمل. ويكمن الهدف الأول للمورِّد في سعيه - بشتَّى الوسائل والإمكانيات المُتاحة - لأن يكون زبونه (أي المُصنِّع الآخر أو التاجر الآخر)، ناجحاً وقادراً هو الآخر على تصريف مُنتجاته، لأن نجاح هذا الأخير هو نجاحٌ للمورّد. وهنا بالذات، تظهر في حقيقة الأمر أولى بوادر علاقة الشراكة الناجحة فيما بين الطرفين معاً.

غير أنه لا ينبغي للمورِّد أن يقف عند هذا الحدّ . عليه أن يسعى قدر الإمكان لمعرفة المزيد عن سير عمل زبائنه، من مُصنِّعين آخرين أو تجّار. وحينما يتقبَّله هؤلاء الأخيرون، فإنه ينبغي أن يسعى هؤلاء الأخيرون، هم بدورهم، لمعرفة المزيد عن المورِّد، وعن سير عمله، لكي يصبح الطرفان معاً قادرَين على أن يستفيد كلٌّ منهما من الآخر. تتطلَّب المُنافسة المُتبادَلة اليوم التزوُّد المستمر من كافة فروع المعرفة العلمية المُتخصِّصة. وتتبع شبكات المعرفة والاتصال في عالمنا اليوم، سائر التغيُّرات التي تشهدها المؤسسات على صعيد المعلومات والعمليات الإنتاجية.

إن الصورة التي تعكس هذه التغيُّرات على مستوى المؤسسات، يوضِّحها الشكل (١٣):



الشكل (١٣): من المستوى الضيِّق إلى مستوى الشبكة

وفي الواقع، فإن الحواجز التقليدية، التي تفصل فيما بين عمليَّة البيع (المُورِّد) وعمليَّة الشراء (الزبون)، تأخذ بالتلاشي مع مرور الوقت شيئاً فشيئاً: ليس من شأن البائع اليوم أن يعمل بنفسه على جلب الطلبات من الزبائن. يعمل البائع اليوم، في عقود الشراكة طويلة الأجل على الاتِّصال المباشر مع مراكز التوزيع القريبة من الزبون، والتي تعمل على تلبية حاجات الزبون بأفضل وأسرع ما يُمكن.

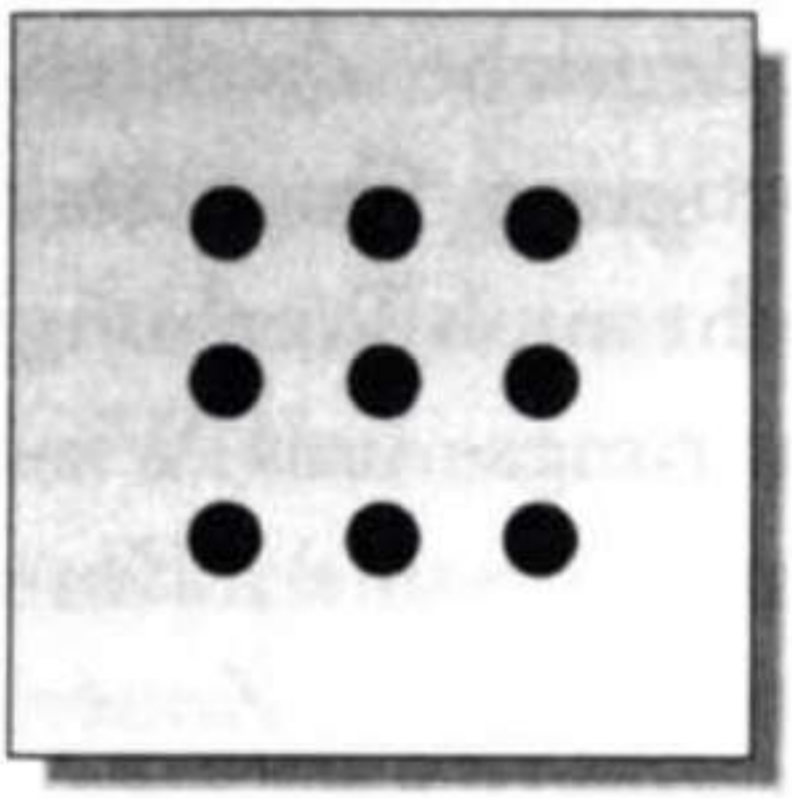
ثمَّة ارتقاءٌ مميَّزٌ اليوم في أنماط الاتِّصال، التي تربط العديد من المجالات المختلفة، فيما بين بعضها البعض، كمجالات التخطيط والدعاية والمُحاسبة والبحث العلمي، حيث يتم هنا تبادل أنواع المعرفة على أرقى المستويات. ثمَّة تصادمٌ يحدث أحياناً فيما بين الآراء المتباينة

ضمن ألوان المعارف المُتنوِّعة، التي يتمُّ تبادُلُها. وبالرغم من ذلك، فإن لهذا التصادُم نواحيَه الإيجابية في إغناء أطراف تبادل المعلومات بمعارفَ ومعلومات جديدة ومتنوِّعة. وتظهر أولى بوادر هذا العمل المشترك في ورشات العمل، حيث يعمل هنا كلٌّ من المُورِّد والزبون على تخطيط مشاريعهما للمستقبل الآتي، في سلسلة من العلاقات المتشعِّبة، بدءاً من المُورِّد، ومُورِّد المُورِّد، وانتهاءً بالزبون وزبون الزبون.

إن مزايا العنصر الهوائي، المُرتبطة بنمط الإدارة والقيادة تقتضي أوَّلاً تبادل المعلومات على أرقى المستويات، قبل تبادل السلع والمواد: يتطلَّب ذلك بالضرورة الكثير من المرونة والخيال، فضلاً عن الاستعداد للنظر إلى الشكل الحالي لنمط التعاون المُشترك كشكلٍ مُحتمَل، وإلى الأشكال الأُخرى للتعاون المُشترَك، كأشكالٍ بديلة مُحتمَلة، قابلة للتبنِّي والأخذ بها.

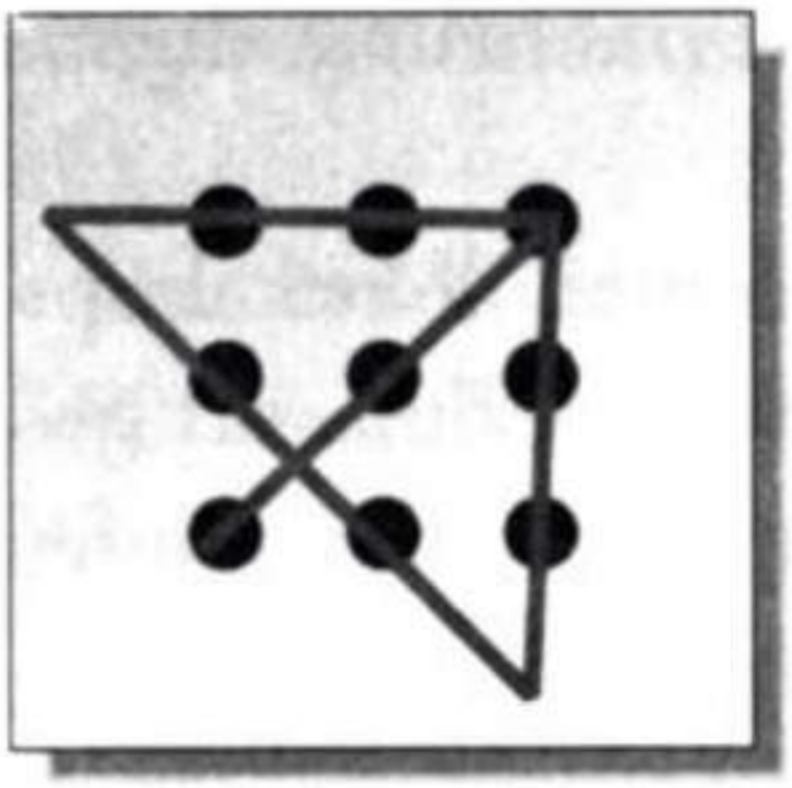
القوَّة المُبدِعة لـ «حالة عدم الرضا»

إن العنصر الهوائي يقضي كذلك الأمر بعدم القبول باستمرار بالوضع الراهن. هذا العنصر يحمل في جوهره قوى الإبداع والابتكار. إن حالة «عدم الرضا» هذه، هي التي تعمل على إخراج المرء من قوقعة الرضا والتسليم الدائم بالأمر الواقع. إنني أستمتع أحياناً خلال ندواتي التي أديرها، في استفزاز بعض الوجوه التي تبدو عليها علامات الإعياء والضجر، وذلك من خلال استعراض أُحجية النقاط التسع المشهورة. إنكم تعرفونها حتماً:



الشكل (١٤)

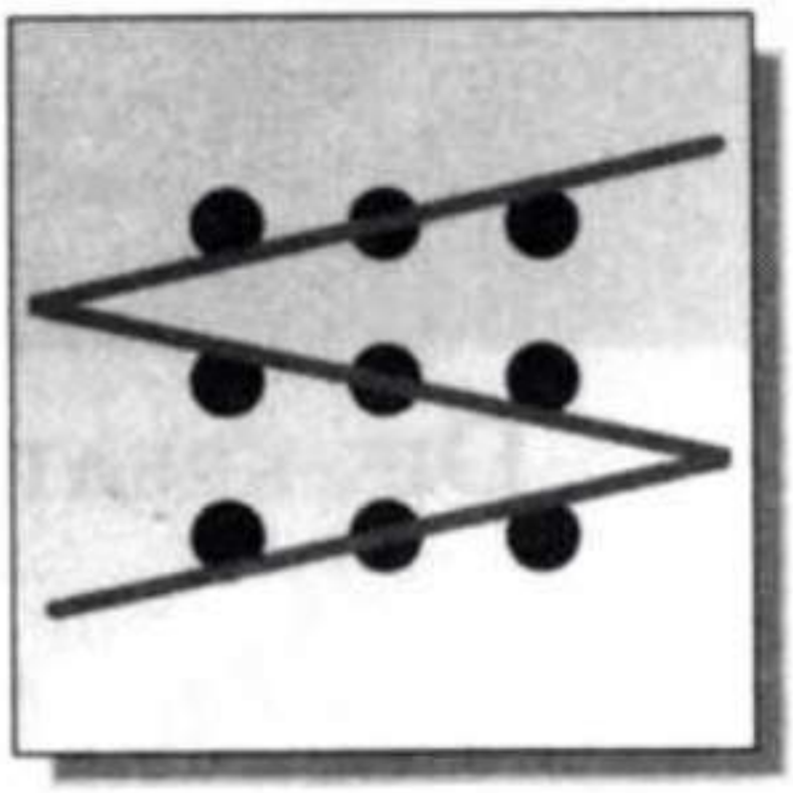
اعمل على وصل سائر النقاط التسع، بأربعة خطوط مستقيمة، وذلك دون أن تعمد إلى رفع القلم عن الورقة! وحينما تنجز هذا تمرين بنجاحٍ تام، فخُذ لنفسك خمس دقائق من الوقت، لكي تصل إلى الحلّ بمفردك، ولا تتابع القراءة.



الشكل (١٥)

أما كيف يتمُّ ذلك، فواضحٌ تماماً: على المرء أن يتحرَّر أوَّلاً من فكرة كون هذه النقاط تُشكِّل مربَّعاً لا يستطيع المرء تجاوزه. ثمة أحد عشر حلاً لتلك الأُحجية، وذلك حسب الزاوية التي يتمُّ البدءُ بها، أو الانتهاءُ إليها، وكذلك وفقاً للتسلسل الذي يتَّبعه المرء. إذن، ليس هناك حلٌّ واحدٌ فقط!

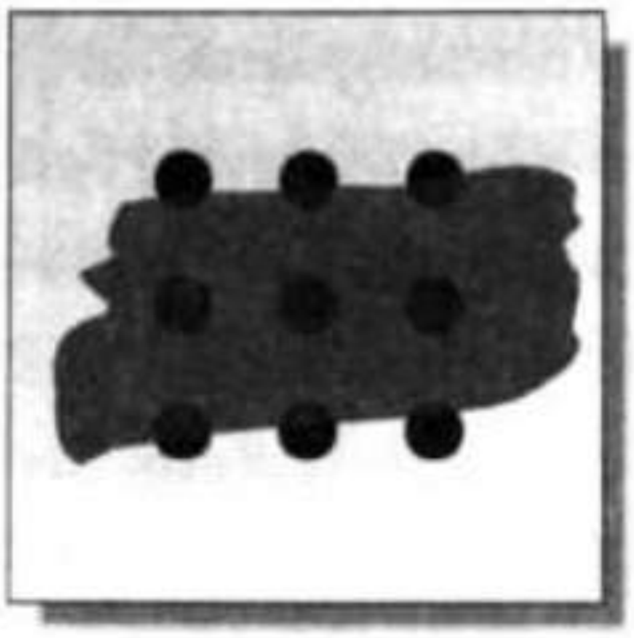
وكلُّ مَنْ يجلس الآن بارتياح على أريكته، مُدَّعياً معرفة الحلّ، لا يستطيع ذلك إلاَّ بثلاثة خطوطٍ مستقيمةٍ فقط. وقبل أن تنظر، امنحْ لنفسك القليل من الوقت للتجربة!



الشكل (١٦)

ثمَّة فكرةٌ أُخرى ينبغي على المرء التحرُّر منها هنا، للوصول إلى الحلّ. يجب أن تمرَّ الخطوط في وسط النقاط. بالإمكان الحصول على ثلاثة نقاطٍ مستقيمة، لو عمد المرء إلى مجرَّد ملامسة النقاط، أثناء تمرير القلم عليها. (لم يتمّ تحديد أية أرقام معيَّنة لأطوال الخطوط).

وبما أننا تحدَّثنا لتوِّنا عن حالات «عدم الرضا الذاتي»، والتي من شأنها أن تحفِّز المرء للسعي نحو الأفضل، فثمَّة تحدٍّ أمامنا الآن: إعمد إلى حلِّ هذا اللغز، من خلال خطٍّ مستقيمٍ واحدٍ فقط! توقَّف (ي) - لا تنظر (ي) أبداً! خذ لنفسك خمس دقائق من الوقت لكي تصل إلى حلٍّ واحدٍ على الأقلّ. ثمة حلولٌ عديدة لذلك.

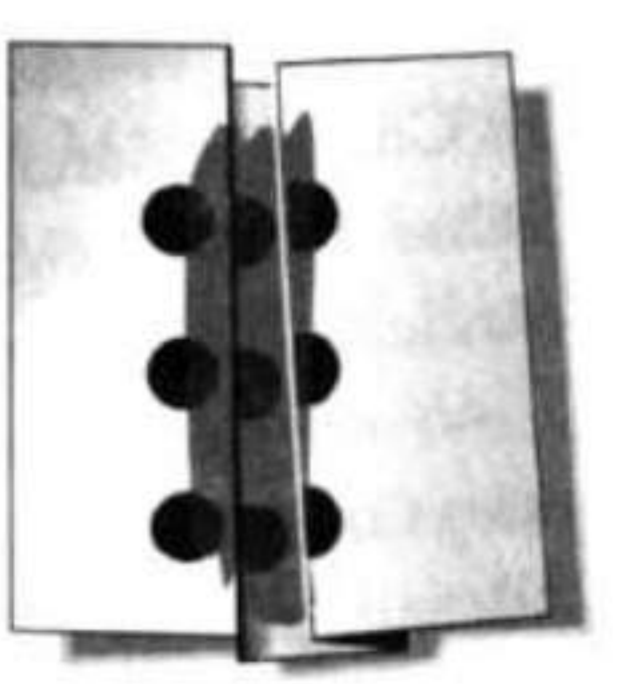


الشكل (١٧)

الحل (١)، حلّ الخط الواحد: ينبغي أن تكون فرشاة التخطيط هنا سميكة نسبياً (الشكل ١٧).

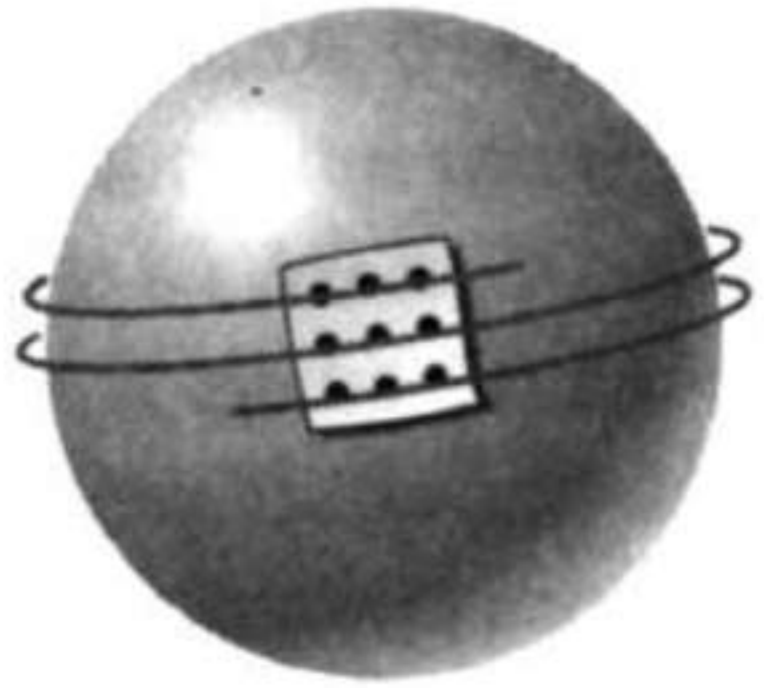
الشكل (١٨)

الحلّ (٢): ليس من ثمة قاعدة تقضي، بأن الورق ينبغي أن يبقى مُسطَّحاً. فحينما نطوي الورقة لتأخذ شكلاً أسطوانياً، فإنه يصبح بمقدورنا هنا أن نصل النقاط التسع بخطٍّ مستقيمٍ واحد (الشكل ١٨).



الشكل (١٩)

الحلّ (٣): بالتأكيد، ليس من الممنوع أن نطوي الورقة. فحينما تقترب النقاط من بعضها البعض كثيراً، فيمكننا هنا أن نبينها بخطٍّ واحدٍ، وبمنتهى السهولة (الشكل ١٩)


الشكل (٢٠)

الحلّ (٤): إن أيَّ حلٍّ آخــــر، لوصل هذه النقاط مع بعضها بخطٍّ مستقيمٍ واحد،يبقى حلاً نظرياً. ليس هناك من قاعدة تقضي بوجوب عدم خروج الخط المرسوم عن أطراف الصفحة. فحينما نضع الورقة بشكلٍ معوجٍّ نسبياً على سطح الشكل الكروي، فإن خطاً يدور مرَّتين حول الشكل الكروي من شأنه أن يعمل على حلٍّ تلك المُعضِلة (الشكل ٢٠).

إن المزايا التي يعكسها العنصر الهوائي، لا ترضى بحلٍّ واحدٍ فقط. هي تبحث دوماً عن الجديد. أين كناً سنبقى لو كان من شأننا أن نرضى بمُجرَّد اكتشاف العجلة (الدولاب)؟ ثمة فوائدَ جمَّة جناها الإنسان من جرَّاء اكتشافه للعجلة الثانية، وكذلك للمحور الذي تدور عليه العجلتان معاً، ثم بعد ذلك أيضاً للعجلتين الثالثة والرابعة. أما البحث عن «عجلة خامسة»، فأمرٌ مُبالَغٌ فيه بالتأكيد، إلاَّ في حالة «العجلة الاحتياطية».

إدارة المعرفة تكريسٌ للحريّة

ليس الإبداع، بالنسبة لأيِّ مديرٍ يتعامل باستمرار مع المعرفة مشروعاً جديداً، وإنما هو عمليَّة يوميّة وحيويّة في سياق إدارة التغيير، من شأنها أن تعمل علة تكريس التطوير على الصعيد المهني:

حينما تعرَّفتُ على السيِّد «هلموت»، وجدته يدير فريقاً من الاستشاريين في البرمجيَّات، في واحدة من أكبر الشركات المُصنِّعة للحواسيب. لقد كان فريق عمله مُكوَّناً من استشاريين مُتخصِّصين في

حلِّ المُعضلات البرمجيَّة الشائكة. لقد كان فريق عمله مُكوَّناً من خليطٍ من المتوقِّفين عن الدراسة والتحصيل، ومن بعض المُجازين في مجال الرياضيات، وحتى كذلك من بعض البائعين (آلات تصوير وأدوات تجميل)، وكذلك من بعض المُعلِّمين التاركين لمهنة التدريس (جغرافيا، جمباز، كيمياء وفيزياء).

لقد أردت حينذاك معرفة، ما الذي ينتظره ويتوقّعه من فريق عمله. ولهذا السبب، فقد سألته، عن المهمّ بالنسبة له، فيما لو قُدِّر له أن يختار أعضاء جُددٍ لفريق عمله، من بين مجموعةٍ من المُتقدِّمين بطلباتهم لهذا الغرض.

أجابني: «في الحقيقة، لا أجرؤ عادةً على البوح بذلك، ولكن أقول لك، أن من يريد عندي اقتحام المجاهل وركوب الصعاب، فهو الأفضل عندي بالتأكيد، ففي خفايا تلك المجاهل وثنايا تلك الصعاب يكتسب المرء القدرة على النظر إلى الأشياء من زوايا عديدة ووجوهٍ مُختلفة. هي قدرة المرء على تجديد الأشياء من حوله. ربما أكون غير عادلٍ تماماً في وجهة نظري هذه، ولكن ثمة ما يجذبني باستمرار إلى تلك المجاهل المقفرة. وحينما يمارس رياضةً ما، أو ربما يتطوَّع في الصليب الأحمر، أو يكون من دعاة السلام، فهنا يكتسب لديَّ بالتأكيد النقاط الإيجابية ذاتها، لأنني سأكون على يقينٍ تامٍّ هنا، أنه يكرِّس نفسه، لأهدافٍ إنسانيَّة واجتماعيّة بحتة. ربما يميل للنظر إلى الأمور بعين النقد، أو بشيءٍ من عدم الرضا. إنني، في فريق عملي، أحتاج في الواقع لمن يجمع في داخله هذه المزايا كلِّها. لا شكّ أن ثمة أمورٌ وسماتٍ أساسية

ينبغي أن يتحلَّى بها قبل دخوله في فريق عملي، وأوّلها بالتأكيد الولع الشديد بأمور البرمجيات وصيانة الحواسيب. ليس بالضرورة أن يكون متمكِّناً في البدء من سائر التفاصيل الدقيقة المرتبطة بتلك المعرفة البرمجية، فهذه سيكتسبها حتماً في سباق عمله معنا».

هذا ما قاله لي صديقي «هلموت». قلت له: «إنكم تشكِّلون بالتأكيد فريقاً ناجحاً». لقد قاد صديقي «هلموت» فريق عمله ما يُقارب السنتين ونصف السنة. أقام بعد ذلك حفل وداع، ثم انقطع عن العمل وسافر إلى خارج البلاد لفترة لم تتجاوز عاماً واحداً، عاد بعدها إلى وطنه. لقد صعد، خلال إقامته في الخارج القمم الشاهقة، وجاب بدراجته مئات الكيلومترات. لقد اعتلى مكان عمله السابق بالطبع شخصٌ آخرٌ. هو يعمل الآن على تأهيل وتدريب المدراء في أسواق أوروبا الشرقيّة. لقد أثبت «هلموت» بالفعل، كيف يمكن للمرء أن يجتذب الأكفاء من الناس، مُستفيداً من المعارف العديدة المتنوِّعة. هذا ما نحتاجه اليوم بالفعل.

تحتاج الشركات اليوم أكثر ما تحتاج للمديرين القادرين على إدارة المعرفة. هؤلاء يتحرّكون فعلاً بمنتهى الحرّية، ويعرفون تماماً كيف يديرون دفّة الأمور. هم يعرضون ما لديهم من معارف، ومُستعدّون على الدوام لتقبُّل واكتساب كلَّ ما هو مُتاحٌ ومعروضٌ من ألوان المعارف الجديدة.

ربما تقتضي الحاجة لأن نعمل على تعديل الحكمة القديمة فيما يتعلَّق بموضوع المعرفة: ففي الحقيقة، ليست المعرفة هي القوة، وإنما مشاركة الآخرين في المعرفة هي القوة، وهي قوة مكرِّسة للحرّية، وذلك

حينما يكون المرء مُستعداً لأن يدفع ثمن هذه الحرّية. هذه القوة تمنح المرء ذلك الشعور الحقيقي بالمسؤولية، والذي من شأنه أن يعمل بدوره على تكريس مشاعر الأمن والطمأنينة.

إن من شأن هذا التفاعل الفريد للأشياء مع بعضها البعض، في نطاق العنصر الهوائي، أن يعمل على دفع عجلة التطوير والإبداع نحو الأمام، وعلى توسيع مجال الرؤية الشمولية، حيث يصبح المديرون هنا قادرين بالفعل على التخطيط لما هو آتٍ بمنتهى الكفاءة والشعور بالمسؤولية، وليس كما تصف الكاتبة «بيتي تسوكر» في إحدى مقالاتها: «هم يسيرون داخل النفق بشكلٍ مستقيم، ودون التطلُّع إلى اليمين أو إلى اليسار. هو نفق الإرهاق الذهني والطموح المهني، وروح المنافسة التي لا تعرف حدوداً».

بالطبع، لن يجد مَن يسير في هذا الشكل، وفي نفقٍ كهذا النفق، أيَّ «هواءٍ» يُذكَر للتنفُّس والاستنشاق.

«إنعاش» رأس المال البشري

لا شك أن الراحة والاستجمام هما وسيلة المرء الأفضل والأمثل لإعادة إنعاش الذهن، وإراحته بعض الشيء من عبء الهموم والأفكار التي تُثقِلُه. هذا ما يفعلُه في الواقع، بين الحين والآخر، صديقي «هلموت»، والذي سبق ذكره آنفاً. هنا يعمد المرء لأن يُكرِّس نفسه لأمورٍ أُخرى، كأمور العائلة على سبيل المثال. هنا يستجمع المرء قدراته الذهنية من جديد، لكي يعود إلى عمله فيما بعد بمنتهى

الحيويّة والنشاط والثقة بالنفس. ثمة أفكارٌ جديدة ورؤية مُتجدِّدة، يكتسبها المرء خلال هذه المرحلة، منها ما له علاقة -بالتأكيد- بالقضايا والمسائل المهنيّة. هنا يصبح المرء قادراً أن يرى الأشياء عن بُعد، وبوضوحٍ أكثر. ثمَّة أشياء كثيرة يصبح المرء هنا قادراً على تغييرها أو تعديلها نحو الأفضل.

يعمد المرء، خلال فترة استجمامه، لاستجماع سائر قواه، التي من شأنها أن تدفعه لاتّخاذ القرارات السليمة والصائبة. ثمة مخاوف هنا تكتنف المرء من ناحية، والشركة من ناحية أُخرى. فمن ناحية، سوف يكتنف المرء شيءٌ من القلق بعض الشيء، بشأن مكان عمله الذي سيشغله شخصٌ آخرٌ، خلال فترة استجمامه، وربما يكون هذا الأخير أكثر كفاءةً. ومن ناحية أُخرى، ستواجه الشركة بالتأكيد بعض المشاكل والصعاب في عملية تأهيل الشخص البديل. ثمة فكرة راسخة في ذهن المرء تقضي، بأن الشركة لن تستغنيَ بالتأكيد عن الشخص الأكثر كفاءةً. وفي الواقع، فقلّما يعتري العاملين لدى المؤسسات «التطوُّعية»، حيث يكون تحقيق الأرباح ليس بالضرورة هدفها المُباشر، هذا النمط من المخاوف. عادةً ما يعمل هذا النمط من المؤسسات على تخطيط برامجَ للاستجمام، خاصة بالعاملين لديها. وتتضمَّنه عادةً فيما تتضمَّن:

- أسابيع من العطلة مدفوعة الأجر كلّ سبع سنوات.
- التخفيف من (أو ربما تحمُّل كامل) أعباء بعض المدفوعات المُلقاة على عواتق العاملين (مثل أعباء عقود التأمينات المتعلِّقة بالمرض والحوادث وضمان الشيخوخة).

- ضمانات مرتبطة بالحفاظ على مكان عمل العامل، مهما طال أمد غيابه عن الشركة، أو أمد إجازاته المختلفة.

لا شك أن المصالح المشتركة فيما بين الشركة والعاملين لديها تقضي بوجوب تحمُّل أعباء مواجهة الصعاب المُختلفة. ثمة مُقترحاتٍ في هذا السياق لتذليل بعض تلك الصعاب:

- يرفع العامل تقريراً لإدارة الشركة يصف فيه الكيفية التي ينوي من خلالها قضاء فترة إجازته (أو رحلة استجمامه).
- يصف العامل في هذا التقرير المنافع المُحتملة، التي من شأنها أن تعود عليه وعلى الشركة، من خلال قضائه لتلك الإجازة.
- يذكر العامل في تقريره كيفية وآلية متابعة سير عمله العادي في الشركة (هل سيتم توزيع هذا العمل على عددٍ من العاملين، أم سيتمّ تكليف شخصٍ واحدٍ بتلك المهمّة).

إن مدى ضمان استمرار المرء في مكان عمله يبدو جليّاً في البند الأخير من البنود المذكورة أعلاه: فإما أن يبقى المرء في هذا النمط من المؤسسات على رأس عمله، أو أن يتسلَّم عملاً آخراً ضمن حدود مستوى عمله السابق. وفي الواقع فإن تلك المؤسسات تُعلِّق أهمِّيةً كبرى على ما هو لازمٌ وضروريٌ للعاملين لديها سواءً على صعيد الإجازات السنوية وفترات الراحة والاستجمام، أو على صعيد التأمينات الاجتماعية (مرض، شيخوخة، إصابات عمل.... إلخ).

وتسعى نقابات العمال اليوم في العالَم أجمع، للتخفيف من القيود العديدة التي تحكم قوانين العمل. وأول ما هو مطلوبٌ في هذا السياق، إنما هو شيءٌ من «الهواء المُنعِش» للفكر، بمعنى: «بعض المرونة في التفكير، وفي الحكم على الأشياء». إن من شأن ذلك بالتأكيد أن يعمل .على الارتقاء بالمجتمعات من طور المجتمعات الصناعية البحتة، إلى طور مجتمعات المعرفة والمعلومات.

عنصر التراب

بناء - تنظيم - استمرارية

اسمعوا، هو ذا الزارع قد خرج ليزرع. وفيما هو يزرع سقط بعض
على الطريق فجاءت طيور السماء وأكلته.
وسقط آخر على مكان محجر حيث لم تكن له تربة كثيرة.
فنبت حالاً إذ لم يكن له عمق أرض. ولكن لما أشرقت الشمس احترق.
وإذا لم يكن له أصلٌ جفَّ. وسقط آخر في الشوك.
فطلع الشوك وخنقه فلم يعط ثمرا. وسقط آخر في الأرض الجيدة.
فأعطى ثمراً يصعد وينمو.
فأتى واحدٌ بثلاثين وآخر بستين وآخر بمئة. (إنجيل مرقس، الإصحاح ٤،٣-٩)

العنصر الترابي

الانطباع الصوري	سمات مجردة	نمط التوافق السلوكي
سكون	أهمية	هدوء، خمول، وفي لمبادئه، ثبات
ثبات	بناء	تنظيم، دقة، وضوح، شعور بالأمان، واقعية، حب للمادة، صلابة
حدود مستقرة	انعزال	انفراد، موضوعية، معايير ثابتة
استمرارية	متابعة	موثوق به، تقليدي، عقائدي، صبور

لم تكن الكتابة حول عنصر الهواء فيما سبق بتلك السهولة. يكمن سبب ذلك في كون عنصر الهواء عنصرٌ مجرَّدٌ ذو طابعٍ غير ملموس، وبالتالي فمن الصعوبة بمكان وصف سماته ضمن أُطرٍ تعبيرية مُحدَّدة. أما هنا، فإن التطرُّق إلى سمات العنصر الترابي من خلال الوصف المُجرَّد الذي يأخذ طابعاً صُوَرِيّاً، سهلٌ للغاية. أما الصعوبة فتكمن هنا في كون المزايا والسمات التي يعكسها العنصر الترابي، تبدو للوهلة الأولى وكأنها ضعيفة الترابط بالأطر العامة لأدبيات الإدارة. فيمَ عساها يمكن أن تسهِم تلك المزايا المثالية العظيمة للعنصر الترابي (ثبات، موثوقيّة، تنظيم، بناء)، في زمنٍ يتّجه فيه العالَم اليوم ليندمج في منظومةٍ واحدة، تتكرَّس فيها الفوضى وضعف الشعور بالأمان إلى أبعد الحدود.

لعلَّ العنصر الترابي هو ذلك العنصر، من بين العناصر الأربعة جميعها، الذي يبرز في أوضح معالمه. هو عادةً ما يتَّخذ أشكالاً ثابتة، تحتاج منّا إلى بعض الجهد لتغييرها.

- فعلى صعيد العمليّات الإدارية، فإن العنصر الترابي يُعتبَر في الواقع تجسيداً خالصاً لعمليّتي البناء والتنظيم. هو يمنح المؤسسة شكلها التنظيمي، ويعمل على تكريس التفعيل الأفضل والأمثل للوظائف التي تمثِّلها العناصر الطبيعية الأخرى.

والعنصر الترابي هو العنصر الأكثر استقراراً وثباتاً من بين العناصر الأخرى. وأصل التراب ثابتُ في جذور الأرض منذ أزل التاريخ، كما لو أنه جزءٌ لا يتجزّأ من جسم هذا الكون الرهيب.

■ يُعتبر العنصر الترابي تجسيداً للاستمرارية والثبات، كما أنه يجسِّد الكثير مما يمكن أن يتعلَّمه المرء في عالَم الإدارة. هو يناسِب تماماً، وإلى أبعد الحدود، عالَمَنا الذي نعيش فيه اليوم، والذي باتت فيه السرعة أمراً ضرورياً وحاسِماً.

لا شكّ أن التراب - دون عناصر الطبيعة الأُخرى - يكون بارداً، صلباً وجافاً.

ولو أردنا إسقاط هذه الحقيقة على نمط السلوك البشري، فإن أول ما يمكن أن يخطر ببالنا على سبيل المثال هنا، ربّما هي الموضوعيّة والعقلانية، في ظلِّ خلوّهما من أية مشاعر متبادلة وعواطف جيّاشة.

وبتفاعل عناصر الطبيعة الأخرى مع العنصر الترابي، فإن العنصر الترابي يصير الأرض التي تمنح الغذاء لكلٍّ من الإنسان والحيوان والنبات.

وهكذا فإن من شأن العنصر الترابي أن يعلِّمنا كيف يمكننا أن نعمل على تكوين البُنى المختلفة ضمن المؤسسات، تلك البُنى التي من شأنها هي بدورها أن تعمل على تكريس التعاون المشترك والعمل البنّاء.

وكما نلاحظ، فإن تفاعل العناصر الأخرى مع العنصر الترابي على وجه التحديد مهمٌّ للغاية. يستطيع أصحاب الفكر الرياضي توضيح ذلك من خلال رموزٍ عددية: يرمز العددان (١) و (٢) إلى عنصري الطبيعة، النار والماء. ويرمز العدد (٣) للتفاعل القائم فيما بين سمات كلٍّ من هذين العنصرين، والذي يظهر جليّاً في العنصر الهوائي (الذي يُجسِّد في الواقع الحالة الغازية البخارية). أما التحوُّل من جديد إلى

حالة المادة الصلبة، وهو ما يتمّ الرمز إليه بالعدد (٤)، فهو من ناحية، نتاج الخطوات الأربع معاً، وهو يمثّل من ناحية أُخرى، بدء وأساس الانطلاق نحو آفاقٍ أُخرى وتوجُّهاتٍ جديدة.

ربما يشبه هذا التمازج الفريد فيما بين العناصر الطبيعية الأربعة، حالة شخصٍ جمع بين أنواعٍ أربعةٍ مختلفة من الدراسات الأكاديمية (فلسفة، قانون، طب، لاهوت). سوف أتطرَّق هنا بعض الشيء لعنصر الزمن، ودوره في هذا السياق. ربما يأخذ الوصف هنا طابع الكمّ أكثر من طابع النوع. ويحتاج المرء لفهم الحقائق المرتبطة بهذا الوصف، لأن يتمتَّع من نمط التفكير الشمولي. فهذا من شأنه في النهاية أن يكرِّس فهماً شاملاً وإدراكاً حقيقياً لذلك التأثير غير المباشر الذي تُضفيه عناصر الماء والنار والهواء على سمات العنصر الترابي في سياق تفاعلها الفريد معه.

سوف نتطرَّق في البدء لنمط السلوك المرتبط بالعنصر الترابي.

الأبعاد الثلاثة للعنصر الترابي

١- **الإدراك:** ينحصر نمط الإدراك في تلك الحقائق والمعلومات القابلة للقياس. ويبدو التراب مضطرباً بعض الشيء، وهو قلَّما يرى الجديد، ويميل باستمرار لاعتناق القديم. هو يعمد باستمرار لأن يصيغ العلاقات المُترابطة في شكل جداول وقوانين ومُعادَلات. وفي الواقع، فإن هذا النمط من الإدراك يميل، مع تمعُّنه لأدقّ التفاصيل، لأن يفقد إدراكه لجوهر الأشياء من حوله، فهو لم يَعُد في تفرُّسه بكلِّ شجرةٍ على حدِة، قادراً على رؤية الغابة بمُجملِها.

٢- **المُعالجَة**: يتضمَّن عنصر المعالجة في طابعه الترابي عمليات التحليل والبناء والتخطيط والتنظيم. تظهر قوة النصف الأيسر للدماغ هنا من خلال القدرة على التحليل المنطقي، وعلى إيجاد الترابط السببي فيما بين العلاقات المختلفة، أو ربما على تكوين تلك العلاقات، ولكن مع ضعف الاهتمام بالنظرة الشمولية للأشياء، وبأسبابها الباطنية الكامنة.

٣- **المبادرة**: ربما لا يستطيع أحدٌ تجسيد عنصر المبادرة كما تبدو تماماً لدى العنصر الترابي، كما استطاع ذلك الكاتب العالَمي «ميخائيل إنده»، في سياق وصفه لكَنّاس الشوارع «بيبو»، وهو يُفصِح لصديقته الصغيرة «مومو» عن بعض أسرار مهنته:

«إنني أعمل ببطء، ولكن بشكلٍ دؤوبٍ ومستمر، على تكنيس الأزقّة والشوارع. إيقاعات أنفاسي تتوافق تماماً مع خطواتي، وحركات مكنستي تتوافق بدورها تماماً مع إيقاعات أنفاسي. ربما أتوقَّف مُستريحاً لبرهة، ناظراً خلال ذلك إلى الناس والأشياء من حولي. أعاود بعد استراحتي القصيرة هذه ممارستي للعبتي: لعبة الإيقاعات!

لطالما خطرت ببالي أفكارٌ كثيرة خلال عملي هذا. هي مجرَّد أفكار، لا تحدِّد معالمها أية كلمات تُذكَر، تماماً كما هو حالُ أحدهم حينما يستنشق لتوِّه عبير عطرٍ معيَّنٍ، ثم ينساه تماماً بعد لحظةٍ واحدة، ولا يكاد يتذكَّر منه أيَّ شيءٍ قطّ.

لقد كان من شأن «بيبو» أن يبوح لصديقته «مومو» عما يختلج صدره من أفكار، وذلك في ساعات المساء، وبعد انتهائه من عمله. أما «ميمو» فكانت تُنصِت إلى «بيبو» جيِّداً، الأمر الذي كان يدفعه فجأةً لأن يجد الكلمات المناسبة التي من شأنها أن تعبِّر تعبيراً تاماً عن حقيقة أفكاره:

«هل تعلمين يا «مومو»: أكون أحياناً في شارعٍ طويلٍ جداً. أقول في نفسي، لا أستطيع إنجاز، فهو طويلٌ للغاية!».

«نظر من حوله قليلاً، ثم أردف قائلاً».

«هنا، أجد نفسي مضطراً فجأةً لأن أُسرِع بعض الشيء. وكلَّما أُنجز مساحةً معيَّنة، أعاود النظر إلى الشارع بمُجمله، فأجد نفسي وكأنني لم أُنجز شيئاً على الإطلاق! هنا أعاود الإسراع في العمل من جديد، وبمزيد من مشاعر الخوف والقلق، أصِلُ خلالها إلى ذروة التعب والإرهاق. أقول لكِ يا ميمو، ليست هذه هي الطريقة الصحيحة والسليمة في العمل!».

أطرق «بيبو» مُفكِّراً، ثم تابع قائلاً:

«اعلمي يا مومو، لا ينبغي على المرء أن ينظر إلى الشارع كلِّه من البداية. على المرء أن يفكِّر لتوِّه في الخطوة التالية فحسب، في الإيقاع التالي لتنفّسه، في الحركة التالية لمكنسته».

سكت «بيبو» للحظاتٍ قليلة، قبل أن يتابع قائلاً:

«هذا مهمٌّ جداً يا مومو، فلو فعل المرء ذلك، لما شعر بالضجر من عمله، ولأنجز عمله على أكمل وجه، وعلى أفضل ما يُرام. ينبغي أن تسير الأمور تماماً على هذا الوجه».

هنا توقَّف «بيبو» عن الكلام لفترةٍ أطول، ثمّ تابع حديثه قائلاً:

«وفجأةً يجد المرء نفسه -شيئاً فشيئاً- قد أنجز العمل بأكمله. يكاد المرء هنا لا يدري فعلاً، كيف وصل إلى النهاية - فضلاً عن كونه قد أنجز عمله بأكمله دون أن تنتابه في ذلك أدنى مشاعر التعب والإرهاق.

حرّك «بيبو» رأسه قليلاً، ثمّ ختم كلامه بقوله: «هذا مهمٌّ جداً يا مومو».

من نمط «المؤسسة الآلة»...

تعمل آيات إنجيل مرقس التي سبق التطرُّق إليها في مطلع هذا الفصل، على توضيح حقيقة اختلاف نمط نمو البذرة، باختلاف نوعية الأرض التي تُبذَرُ فيها. وحينما ننظر إلى العنصر الترابي كرمزٍ لبناء المؤسسات، فإن من شأن هذا العنصر أن يوضّح لنا تلك الدواعي والأسباب التي من شأنها أن تدفع عنصر إثارة الحماسة (النار)، وعنصر التعاون المشترك (الماء)، وعنصر المعرفة (الهواء)، تؤتي ثمارها الإيجابية أضعافاً مُضاعَفة، أو ربما لا تؤتي أيّة ثمارٍ إيجابية على الإطلاق: ربما كان أحد تلك الأسباب والدواعي، تنازعاً قائماً بين الأفراد للوصول إلى المراكز العليا، أو ربما التعلُّق الشديد بالأصول والقواعد البيروقراطية.

ليس من شأن ذلك أن يعني عدم السعي لبلوغ المراكز العليا، أو عدم التمسُّك بالقواعد والأصول. لا شك أن هذه القواعد والأصول تتبدَّل بتبدُّل الظروف السائدة المُحيطة، والتي هي مُتبدِّلة بطبيعتها باستمرار مع مرور الزمن. وتنبثق هذه القواعد والأصول في كلِّ عصرٍ وكلِّ زمان من الهياكل الاجتماعية والفكرية والثقافية، المُرتبطة بذلك العصر أو ذاك الزمان.

لقد كان الحال، فيما مضى وحتى الآن، أن التطوُّر التكنولوجي يتبعه بالضرورة تطوُّرٌ على صعيد التنظيم ضمن المؤسسات. لقد كان من شأن هذا التطوُّر التكنولوجي أن يرافقه باستمرار طرح الكثير من الكتب والمؤلَّفات في الأسواق، والتي تتناول هذا التطوُّر في جوانبه العديدة والمختلفة. لقد اعتاد صانعو التكنولوجيا أن يواكبوا باستمرار آخر المُستجدَّات ضمن آخر ما يتمّ إصداره من كتبٍ ومنشوراتٍ مختلفة. حتى إن الخبراء الأكاديميين في مجالات الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس، يعمدون باستمرار إلى تجديد معارفهم، من خلال التواصل المُستمر مع آخر ما يتوصَّل إليه العلم من تقنيّاتٍ حديثة ومتطوِّرة.

ويترك هذا التطوُّر بفروعه كافّةً، بصماته وآثاره على الهياكل والبنى الاجتماعية المختلفة. لقد أكَّدت هذه الحقيقة، ما تضمَّنته بنود وفقرات دستور عام ١٧٧٦ في بروسيا القيصرية. ثمة رجالاتٍ في ذلك الحين، كانوا أصحاب آراءٍ متجدِّدة وأفكارٍ إبداعية، أمثال فريدريك الأكبر، وآدم سميث، وفريدريك تايلور، وهنري فورد، وبيتر سيغر، وغيرهم.

لا شك أن رجالاتٍ كهؤلاء، يحدِّدون من خلال أفكارهم الإبداعيّة المختلفة، وعلى نحوٍ غير مباشر، ما يمكن أن يؤول إليه النمط التنظيمي ضمن المؤسسات. هذا الواقع تؤيِّده الأحداث التاريخية على مرِّ الأزمنة والعصور. ثمة أمرٌ هنا لا ينبغي تجاوزه، وهو أن المسار الإبداعي الجديد الآخذ في الانتشار تدريجياً، والذي هبط من فضاء أفكار أولئك المُفكِّرين المُبدعين على نحوٍ غير مسبوق، ربما لا يتناغم ولا ينسجم مع واقع الحال الذي تعيشه تلك المؤسسات. لقد وصف الكاتب «شون هوراز» هذه الحقيقة بقوله: «تتحرَّك هذه المؤسسات، كالدُمى المُتحرِّكة بغير خيوطها!». الشكل (٢١)

الشكل (٢١): "كالدمى المتحركة بغير خيوطها"

ثمّة أسبابٌ ودواعٍ خفيَّة تعمل على تأكيد وترسيخ هذه الحقيقة. ثمّة روابط عديدة تربط السلطات الإدارية المختلفة فيما بينها. وتظهر من خلال هذه الروابط نمط تبعيَّة كلٍّ من هذه السلطات للأخرى. هنا يستطيع المرء أن يرى الكبار والصغار على حدٍّ سواء. لطالما انكشف الستار في هذا السياق عن الكثير من الوجوه، من خلال إطلاق شتَّى أنواع الأقوال والعبارات الفاضحة.

هذه الصورة تتوافق تماماً مع نمط التفكير الإنساني، حيث ينطبق التشبيه التالي: حينما يبادر الإداريون في المناصب العليا بتحريك خيوط الدُمى، فلا بدَّ وأن تتحرَّك هذه الدُمى (في المراكز الأدنى). لقد كرَّس فريدريك تايلور نفسه، كرائد لعلم الإدارة الحديث، وكمهندس متخصِّص في هذا المجال، لوضع الأُطُر والنظريات العلميّة التي من شأنها أن تجعل من العاملين في المؤسسات دُمىً آليةً متحرِّكة، تتَّسِم بأعلى قَدَرٍ ممكنٍ من الكفاءة المهنية والتخصُّصية. لقد أكَّد تايلور حينذاك، وبكلِّ حزمٍ، للعاملين معه: «المطلوب منكم هو العمل وليس التفكير»!

لقد علَّق المفكِّر الإداري العالمي «غاريت مورغان» على آراء تايلور بقوله: «ربما تكون نظريات تايلور مثالية على صعيد آليات السير المستمر لحركة الإنتاج، ولكنها أبداً ليست كذلك على صعيد التطوير، فالمؤسسات تتحوَّل -وفق مبادئ تايلور- مع مرور الوقت إلى مجرَّد آلاتٍ ليس إلاَّ!».

إن نمط «المؤسسات كآلات»، يُمكِن في الواقع أن يكون صحيحاً وناجحاً في نمط المؤسسة التالية:

- مؤسسة تحمل أعمالها طابعاً روتينياً ثابتاً،
- وتخضع أعمالُها للرقابة الدائمة والمُستمرّة،
- وتتطلَّب أعمالها دقّةً شديدةً ومتناهية،
- وأعمالُها مُتكرِّرة بطبيعتها باستمرار،
- وتهدف في نهاية المَطاف إلى شيءٍ واحدٍ فقط،
- وحيث لا ينبغي أن يسأل العاملون عن مغزى ما يفعلونه!

والحقُّ أقول، ولو بشيءٍ من التفريط والمُبالغة: إن ما ترسمه وتفرضه دوماً مُتطلَّبات مواصفات الجودة العالميّة «الإيزو» (ISO)، من اتّباعٍ دقيقٍ ومُحدَّد لمواصفاتٍ ثابتة، يتلاءم تماماً مع متطلّبات «المدرسة التايلورية»، لا بل هو يبدو في نظري المحطَّة الأخيرة في هذه المدرسة! لقد كان من شأن المعنيين في هذا الأمر، أن سلَّموا «حقيبة الجودة العالميّة» هذه إلى «السادة البيروقراطيين، وهؤلاء بدورهم عملوا على تسليم محتويات هذه الحقيبة إلى» الآلات البشرية «في شكلِ إرشادات وقواعد عمل صارمة وثابتة ومُحدَّدة! لقد اشمأز الكاتب «توم بيترز» في كتابه «الإدارة في زمن الفوضى»، وهو من الكتب لأكثر رواجاً في العالم، من هذا الواقع، واصفاً إياه ساخراً، بأنه بات من المُمكن للصناعة اليوم أن تعمل على تصنيع «أطواق نجاةٍ مائية مصنوعة من الإسمنت، مُطابِقة لمواصفات الجودة العالمية!».

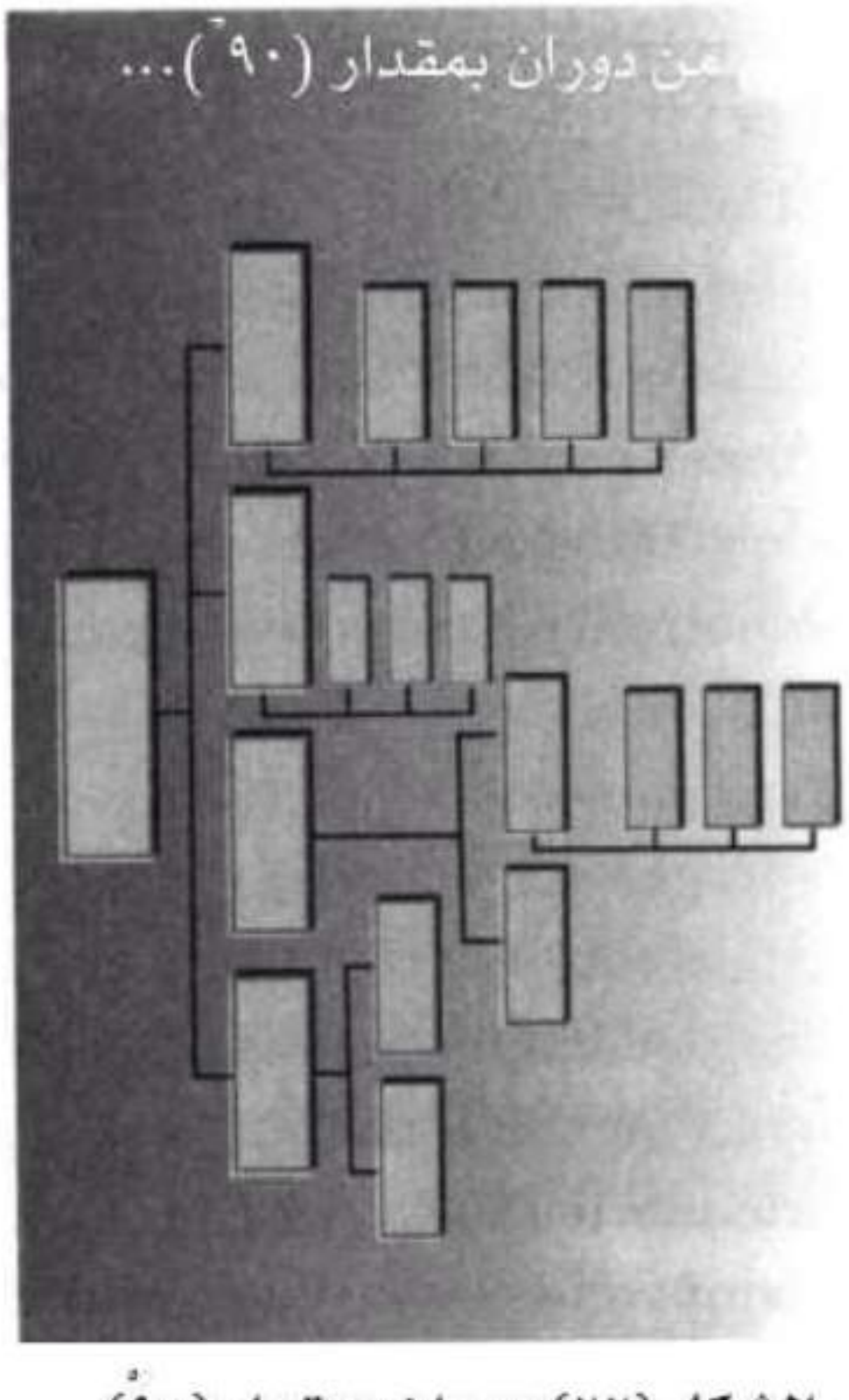
لا أنكرُ بالتأكيد، أن ثمَّةَ مؤسساتٍ لا يُمكِن التخلِّي فيها عن اتِّباع قواعد نمطية ومُنظَّمة في عملها، حتى أن نجاح بعض هذه المؤسسات مرهونٌ في الواقع باتِّباع هذه القواعد الصارمة: هي مؤسساتٍ في الواقع، يكتنف العمل بداخلها درجة عالية نسبياً من المخاطر المتنوِّعة، مثل غرف العناية الفائقة أو غرف العمليات في المستشفيات، أبراج المُراقبة في المطارات، ورشات الصيانة الميكانيكية... إلخ.

غير أن المُضحِك فعلاً، هو ما نراه باستمرار من تطبيقٍ صارمٍ لقواعد ومبادئ عمل كثيرة وتفصيلية مُملَّة، لا تُغفِلُ شاردةً ولا واردةً إلاَّ أحصتها، وحدَّدت لها إطاراً ضيِّقاً يسجنها، وذلك ضمن الكثير من المؤسسات، التي يتطلَّب العمل فيها بالذات، درجة عالية من المرونة والأريحيَّة: إنه حقاً لأمرٌ مُضحكٌ ومُبكٍ في آنٍ معاً!

حينما يطلب منك أحد العاملين معك أن تُحدِّد له طبيعة المهام المنوطة بعمله في المؤسسة، فلا تعمد هنا لأن تعطيه أجوبةً مُباشَرة ومُحدَّدة. دعه يكتشف من تلقاء نفسه، خلال الأيام الأولى من مباشرته للعمل في الشركة، طبيعة الأعمال والأشياء التي من شأنها أن تجلب للمؤسسة أكبر قَدَرٍ مُمكنٍ من المنافع. إن دليل تميُّزه هنا، إنما يكمن في مدى مقدرته على تفعيل قدراته ومواهبه، وبالتالي مدى مقدرته في المُساهَمة الفعّالة بتحقيق أهداف الشركة.

... إلى نمط «المؤسسة الهادفة»

لقد عمدت مؤسساتٍ كثيرة في العالَم إلى قَلْبِ صورة النمط التنظيمي الشائع لها، وذلك لعدم استحسان الناس على وجه العموم، والعاملين على الخصوص، للصورة السابقة التي كانت تضع المديرين ورؤساء الأقسام في الأعلى، وسائر العاملين في الأسفل. ويُظهِر الشكل (٢٢)، البُنى الأساسية للشركة في نمطها الأفقي الجديد، بدلاً من النمط العمودي التقليدي القديم.



الشكل (٢٢): دورانٍ بمقدار (٩٠°)....

إن لهذه الصورة في الواقع بعدٌ رمزيٌّ جميل. إن تصنيف العاملين في درجاتٍ أعلى نسبياً ضمن سلَّم التسلسل الإداري، مرهونٌ في الواقع بتقدُّم الحضارات في المجتمعات المختلفة.

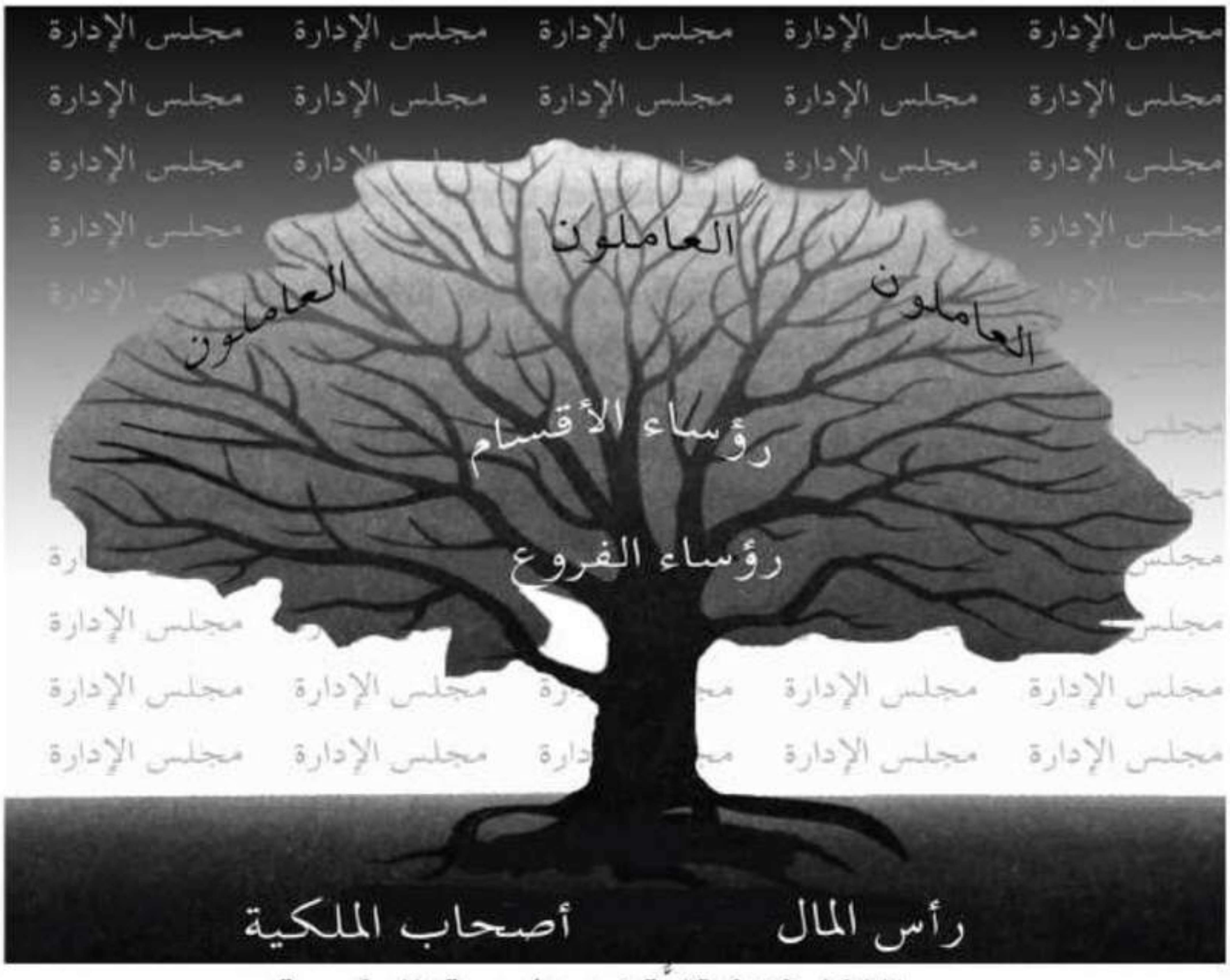
الشكل (٢٣): نمط تنظيمي غير مستقر نسبياً

أما الخطوة القادمة التي تلي ذلك فهي: دوران إضافي بمقدار (٩٠) أُخرى. هذا يؤدِّي بنا إلى الشكل المعكوس للهرم (كما يُسمَّى في المراجع المُتخصِّصة)، أي إلى مقلوب الشكل التنظيمي المألوف للمؤسسة (الشكل ٢٣). ربما يثير هذا الشكل بعض المخاوف. ربما هي مُجرَّد الصورة التي تثير بعض الخوف. إن هرماً كهذا الهرم يتّسِم حتماً بشيءٍ من عدم الاستقرار. تُرى هل من مديرٍ يرضى بنمطٍ تنظيميٍّ غير مستقرٍّ في مؤسسته كهذا النمط؟.

ربما يبدو الأمرُ طريفاً بعض الشيء. إن من شأن الصور أن تعمل على تنمية الإدراك الفردي، وخصوصاً تلك الصور التي تحوي في ثناياها أنظمةً متكاملة، ولكن غير مرئية. هل يمكنك على سبيل المثال أن تتخيَّل عالَم ما بعد الموت وما وراء الحياة، في آخر الزمان، وقد بدا فيه عالَم النعيم المُقيم في الأسفل، وعالَم الجحيم الرهيب في الأعلى؟ إن إدراكنا لماهيَّة الأشياء لا تمنحنا في الواقع هنا سوى صورةً نمطيَّةً واحدة: إن آلية نموّ أيِّ شيءٍ تبدأ من الأسفل إلى الأعلى. (نعم، أعلم في الواقع أن بعض النباتات من فصيلة الطفيليات تنمو على غير هذا النحو - غير أن مُجرَّد وجود هذا الشواذ في آلية النمو الطبيعيَّة، يجب أن يعني بالنسبة لنا، أن الحقيقة التي تعكس النمط التنظيمي المألوف في المؤسسات ليست بالضرورة واحدة).

لقد رأى «فريتيوف كابرا»، حينما دعا إلى تبديل وجهات النظر المألوفة على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي، أن مجموع التوتُّرات على هذين الصعيدين، لايعدو كونه: «... مُجرَّد أزمة إدراكٍ ليس إلاَّ. هي في الواقع نتاج محاولاتنا لفرض صورةٍ مألوفةٍ، محفورةٍ في أذهاننا،..... على واقعٍ لا يُمكِن أن يتناسب معها أبداً. إننا نحيا اليوم في عالَمٍ مُعقَّد، تتداخل فيه شتَّى أنواع الظواهر البيولوجيَّة والبيئيّة والاجتماعيّة والنفسيّة. إننا في أمسِّ الحاجة اليوم، وأكثر من أيِّ وقتٍ مضى، إلى نمطٍ من الإدراك البيئي الشمولي المُتعدِّد الجوانب».

لعلَّ الشجرة، كما تبدو في الشكل (٢١)، خيرُ تشبيهٍ يُمكن استعراضه في هذا السياق، فيما لو أردنا فعلاً إسقاط مفهوم الإدراك البيئي الشمولي، على النمط التنظيمي في جسم المؤسسة.



الشكل (٢٤): آليَّة نمو «طبيعية» للمؤسسة

ليس من شأن شجرةٍ مُعيَّنة أن تنمو في أيِّ مناخٍ وأيَّة تربة. إن البيئة التي تنمو فيها الشجرة هي التي تُحدِّد شكل هذه الشجرة وحجمها. هذا يدلُّنا لماذا تبدو بعض الأنماط التنظيميَّة المُحدَثة، دخيلةً وغريبةً على بعض المجتمعات. إن تدريب البائعين على فنون وأساليب غريبة وغير مألوفة في البيع والإدارة، ربّما ينعكس سلباً على الهدف المرجوّ والمنشود من عمليَّة التدريب هذه.

ثمَّةَ نمطٌ تنظيميٌّ أساسيّ يمكن إسقاطه على البنى المؤسساتيّة: شجرة تمتدُّ جذورها في قاع البيئة التي تترعرع فيها. هذه الجذور تعكس في الواقع رأس مال المؤسسة ومُمتلَكاتها، فضلاً عن الأفكار والمبادئ التي نشأت عليها. هذه الجذور يُمكن «تغذيتها» بروؤس أموالٍ جديدة، وبأفكارٍ جديدة. لا شكَّ أن هذا الجزء من الشجرة غير مرئيٍّ بالنسبة إلى العالَم الخارجي، وهو يُشكِّل في الحقيقة الكوادر المُرتبطة بالشركة بشكلٍ غير مُباشر من خلال السوق.

تتكاثف الجذور، في سياق عمليَّة نموِّها، لتؤلِّف الجذع الذي يحمل هذه الشجرة ويحميها. هذه العمليَّة تعكس وظيفة الكوادر القياديّة ضمن المؤسسة (مجلس الإدارة، المديرون): هؤلاء يعملون جاهدين لأن تنمو «شجرة» المؤسسة وتقوى جذورها، وتأخذ مع مرور الوقت الشكل المرغوب والمنشود الذي ستؤول إليه.

ستنمو من ذلك الجذع أغصانٌ، وهذه الأغصان ستتفرَّع إلى فروعٍ صغيرة تنبت منها الأوراق. هؤلاء يمثِّلون في الشركة مدراء الفروع ورؤساء الأقسام والعاملون. هؤلاء في أقصى درجة الأهمِّيّة بالنسبة للمؤسسة، فَهُم المُوكَّلون أوّلاً وآخراً بأن تعطي «شجرة المؤسسة» هذه ثمارَها المَرجُوَّة.

إن تدرُّجَ المراتب في تنظيمه المُتسلسِل يعكس في الواقع الكيان التنظيمي المُعقَّد في جسم المؤسسة ككُلّ. ويرتبط هذا التدرُّج ارتباطاً مُباشَراً بمفهوم السلطة، غير أن السلطة ليست هدفه، وإنما هي في الواقع مشكلته. إن إلغاء هذا التدرُّج في المراتب لَهُوَ وهمٌ لا يؤتي أيَّ ثمار، وإنكاره لا يحلُّ مشكلة السلطة، وإنما يستبدلها بمشكلة أُخرى هي الفوضى الإدارية.

مفهوم «المُشاركة الإدارية»

لقد اقترن مفهوم تدرُّج المراتب القياديَّة منذ قِدَم العصور والأزمنة بمفهومَيْ المعرفة والفضيلة. لقد تدرَّج الناس منذ قِدَم الزمان في مراكزهم الاجتماعيّة والقياديّة، تبعاً لمستويات المعرفة والفضيلة التي تمتَّعوا بها. هذا يُقابله في الشجرة التي نحن بصددها مفهوم «الشمول» في اقترانه بمدى الأهمِّية. فالجذع، في شموله للفروع التي يتفرَّع إليها، لَهُوَ أهمُّ بالتأكيد من هذه الفروع، والفروع بدورها، في شمولها واحتضانها للأغصان، لَهِيَ أهمُّ بالتأكيد من تلك الأغصان.

إن التدرُّج في المراتب يعكس في الواقع خضوعاً لنمطٍ من السيادة الروحيَّة وسيادة المعرفة. هو في مفهومه السليم لا يعكس أبداً ذلك النمط من الخضوع القسري لسيادةٍ مُستبدَّة. هي في الواقع سيادةٌ عقلانيّة، مصدرُها القِيَم الروحيّة، فضلاً عن الأعراف الدنيويّة، التي تستمدُّ قوَّتها أوّلاً وآخراً من الأعراف السماويّة.

هذا النمط من التدرُّج في المراتب، الذي يستمدُّ قوَّته من جوهر المعرفة، ومن القِيَم الروحيّة والسماوية، نراه بوضوح تام في أوساط السلطات الكَنَسِيّة. لعلّنا نستطيع هنا أن نكتشف بسهولة، كيف يُمكن أن ينسحب هذا النمط من السلطة الروحيّة إلى عالَم الاجتماع والسياسة، ليتحوَّل تدريجياً إلى نوعٍ من التسلُّط الماديّ والاجتماعي.

ثمة مستويات أربعة من المراتب في الكنيسة الكاثوليكية. أما في سائر المؤسسات الأُخرى، فيُمكن أن يصل هذا الرقم إلى ضِعفَيْه، أو ربما إلى ثلاثة أضعافه. يمكن التكهُّن هنا أن أربعة مستويات إدارية ربما تكون كافية تماماً لمؤسسةٍ تحوي في داخلها ١٤٠٠٠ عاملاً.

لا شكّ أن ثمة أهمِّيةً كبرى تكتسبها المعلومات في زمننا هذا، زمن المعلومات. غير أن ما نلاحظه اليوم باستمرار في واقع التسلسل الإداري لا يدعم بالضرورة تلك الأهمِّية. ثمة عوائق عديدة تعترض وصول المعلومات في مرورها عبر المستويات الإدارية الوُسطى.

ولنعُدْ من جديد إلى نموذجنا الإداري، نموذج الشجرة: تنمو الثمار على الأغصان، بمعنى: ينتج العاملون المنتجات، ثم يجري بعد ذلك تداول هذه المُنتجات في الأسواق. إن أخبار نجاح أو فشل تداول تلك المنتجات في الأسواق ستتناقلها فروع الشجرة، التي ستنقلها بدورها إلى الجذع، ومن هنا سيجري تداول هذه الأخبار عبر الجذور.

ويستمر تدفُّق المعلومات عبر هذا التيار المتواصِل. إن أي تشويشٍ أو اضطرابٍ يطرأ على هذا التيار، ينعكس سلباً على جودة الثمار (المنتجات). ثمة فروعٌ في الشجرة، تحتاج بالتأكيد إلى قطعها أو استئصالها. سوف تنمو عوضاً عنها بالتأكيد فروعٌ جديدة.

إن لغة الرموز التصويرية في معرِضِ هذا الوصف تكاد لا تنفَدُ أبداً. لقد كان من شأن هذه الاستعارات والتشبيهات أن تحثّ المُشاركين في ندواتي التعليميَّة على الإبداع وتقديم الجديد. هي شجرة مليئة في الواقع بشتَّى ما تقدِّمه الطبيعة الساحرة من ألوان الإبداع المختلفة، بدءاً من تكوُّن الجذور، مروراً بآليات نمو الجذع والفروع والأغصان، وانتهاءً بتكوُّن الثمار. لا شك أن ثمة مخاطر ومصاعبَ وعوائقَ متنوِّعة تكتنف عمليّة النمو برمّتها. وتعمل هذه اللغة التصويرية على دعم استراتيجيّات العمل المختلفة، بما فيها آليات حلّ المعضلات ومعالجة المشاكل.

لا يخفى على أحد، أن هذا النموذج يُشكِّلُ تنظيماً عضوياً وحيوياً قائماً بذاته. إنّه عبارة عن دورة مستمرّة ومتكرِّرة تتميَّز بما يلي:

- المواد اللازمة (الغذاء الضروري والمناخ المُلائم).
- المعالجة الداخلية (آليات التواصل والاتّصال، معالجة المواد الخام).
- الناتج النهائي (المحاصيل والثمار).
- تطوير آليات العمل (في ظل استمرار تحسين شروط المناخ الملائم للعمل).

إن هذا النظام العضوي، لَهُوَ قادرٌ على ذلك الجسم المؤسساتي الذي يتَّسم بالاستقرار والاستمرار والثبات، وهو الأمر الذي يقودنا إلى موضوعٍ آخر من المواضيع المُرتبطة بسِمات العنصر الترابي:

التوسُّع والاستمرار

ثمّةَ شكلٌ فريدٌ من أشكال الشمولية يتَّسِم به العنصر الترابي، أكثر من أيٍّ من العناصرِ الثلاثة الأُخرى. وفي هذا السياق، يقول الكاتب العالَمي «جيمي بيغاي» في إحدى مقالاته: «حينما نسلب التراب شيئاً ما، فإنه ينبغي علينا أن نعيده إليه. ثمّة صلة خفيَّة في الواقع تربطنا بالتراب. إن ما يُمكن أن نمنحه للتراب، ليس بالضرورة أن يكون أمراً مادياً - وإنما يمكن أن يكون شيئاً معنوياً، مثل مشاعر الحب والحنين والولاء».

إن ما يمكن أن يدلَّ على صحّة عملنا، إنما هو نمط تعاملنا مع المصادر الطبيعيّة. إنه نمط تعاملنا مع البيئة التي تُحيطُ بنا، من حيث طريقة استخدامنا واستهلاكنا للمواد الخام.

وفي الحقيقة، فإن الاقتصاد والبيئة لا يمكن أن يبقيا في تنافُسٍ مُستمر. ثمَّة استراتيجيّات سليمة للتنافس مطلوبة اليوم أكثر من أيِّ وقتٍ مضى. ربما يبدو الأمر هنا مُجرَّد مسألة تحايُلٍ على البيئة، أو ربما على دُعاة حماية البيئة.

لقد تناول المعنيّون هذه المسألة في الثمانينات من القرن الماضي. لقد ازداد الوعي البيئي على مستوى العالَم مع مرور الزمن، فيما يتعلَّق بموضوع مدى تأثير المُنتجات المُستهلَكة على البيئة المُحيطة. وتسعى

المؤسسات الصناعية في عالمِنا اليوم للتحرُّك باستمرار في هذا الاتّجاه. وتسعى المصانع اليوم إلى مُعالجة مُخلَّفاتها الصناعية بأفضل وأحدث طرق وأساليب ووسائل الحماية البيئيّة.

لقد قام التفكير الصناعي البحت فيما مضى على فكرة كون المُخلَّفات الصناعية يتمّ التخلّص منها ومُعالجتها على نحوٍ آليٍّ وعفويّ، تُسهِم فيه إلى حدٍّ كبير الظواهر الطبيعيّة والعوامل الجوِّية.

لقد ازداد نشاط المؤسسات الصناعية ومؤسسات حماية البيئة في التسعينات من القرن الماضي، فيما يختصّ موضوع البيئة والوعي البيئي على صعيد العالَم أجمع. كما لوحظ في الآونة الأخيرة ظهور أنماطٍ فريدة من التفاعل الإيجابي فيما بين البيئة والاقتصاد، وذلك على صعيد المؤسسات والحكومات على حدٍّ سواء.

ثمَّة إجراءاتٍ صارمة اتَّخذتها العديد من حكومات العالَم مؤخَّراً، تقضي بتحويل تكاليف الإضرار الصناعي بالبيئة، من تكاليف اجتماعيّة تتحمّلها المجتمعات، إلى تكاليف خاصة تتحمّلها الشركات والمؤسسات الصناعيّة. لقد بات موضوع إدارة البيئة اليوم، موضوعاً مؤسساتيّاً أكثر ممّا هو موضوعٌ سياسي.

أما الخطوة الأهمّ اليوم، وفي السنوات الأولى من القرن الجديد، فهي: العمل على تكريس وتحضير البيئة، لكي تكون دوماً في خدمة الاقتصاد. إن الأفكار الإبداعية التي من شأنها أن تتناول هذا الشأن، مطلوبةٌ اليوم أكثر من أيِّ وقتٍ مضى. إن التطوُّر على الصعيدَين

الاقتصادي والاجتماعي، فضلاً عن ضرورة التلاؤم والتكيُّف مع ظروف البيئة المُحيطة، تشكِّل أسساً وبديهيّات نتعلّمها باستمرار من جوهر العنصر الترابي.

وتُسهِم البُنى والعمليّات البيولوجيّة باستمرار في ضبط وتنظيم آليّة النمو هذه. إن السير في اتِّجاه المدنيّات الحديثة، يقتضي في الواقع فهماً حقيقيّاً وإدراكاً واعياً لجوهر الأحياء الطبيعيّة من حولنا، وكذلك لجوهر التفاعل العضوي القائم فيما بين البيئة والطبيعة.

إبداع + مُجازفة = مشروع

لم يكن من شأن المؤسسات في الماضي أن تهتمّ كثيراً بالإبداع والابتكار، فقد كان همُّها الوحيد ينحصر في تحقيق أكبر قَدَرٍ ممكنٍ من المكاسب المادِّية. لقد كانت المكاسب المعنوية بالنسبة لتلك المؤسسات أمراً ثانوياً. وخلافاً لذلك، تُشكِّل المؤسسة الحديثة اليوم نظاماً عضوياً وحيوياً قائماً بذاته، يقوم على أساس التطوير الدائم والتجديد المستمر.

وتنمو النُظُم الطبيعية من خلال تكوين البنى المختلفة المستقلَّة اقتصادياً، ومن خلال تفاعلها مع شبكات النُظُم المركزية. ليس من ثمة ضمانات مُسبَقة، تعمل على تحديد معالم هذا النمو بشكلٍ مُبكِّر. إن آلية التطوير تسلك طريقها من خلال المُجازفة، وباتِّباع أساليب البحث المختلفة، التي تقوم على أساس التجربة والخطأ.

إن ما يشكِّل أهميَّةً كبرى وحاسمة في عمليَّة التطوير والإبداع، إنما هي القدرة على التخطيط السليم والتنظيم المتكامل. وتعمل الكوادر الخبيرة المُتمرِّسة على دعم مسيرة التطوُّر هذه. ليست محطات الفشل

المرحليّة بالأمر المُشين في هذا الصدد، وإنما هي محطاتٍ ينبغي الوقوف عندها لاكتساب المزيد من المِران والخبرة، ولإمعان النظر في الحلول المُحتَمَلة لبعض الأمور المُستعصية والمُعضِلات الشائكة.

ثمة أُحدوثة قصيرة وطريفة، تؤيِّد هذه الحقيقة بشكلٍ قاطعٍ وجازم: استدعى المدير العام مُنسِّق عمليّات الإنتاج في الشركة إلى مكتبه، بعدما أقدَم هذا الأخير على إلحاق خسارةٍ ماديّة بالشركة، قُدِّرَت بحوالي خمسين ألفَ مارك ألمانيّ، بسبب حدوثِ خطأٍ ما. وحال دخوله مكتب المدير العام، بادر مُنسِّق الإنتاج المدير العام بقوله: «أعرف أنك سوف تبادِر إلى طردي من الشركة، ولكن...» - وهنا قاطَع المدير العام مُحدِّثَه قائلاً: «تقول أطردُكَ؟! وذلك بعدما أنفقت الشركة خمسين ألفاً من الماركات في تأهيلكَ وتطويركَ؟! اجلسْ الآن، وحدِّثني بهدوء عمّا حصل تماماً، لكي نتعلَّم جميعاً من هذا الخطأ»!.

إن أول ما تطلبه الأسواق اليوم من الشركات، إنما هو ابتكار المُنتَجات الجديدة، والعمل المستمر على تطوير المُنتَجات الحالية. إن الوجه الآخر لعملة الإبداع والابتكار هو المُجازفة. ومن ناحيةٍ أُخرى، نجد أن جمهور المُلاَّك وحملة الأسهم يطالِب إدارة المؤسسة باستمرار، بتخفيض حجم المخاطر إلى حدودها الدنيا. وهنا، فإن الوجه الآخر لعملة الأمان هو الجمود. وهكذا نجد إدارات اليوم على الأغلب، تسير في ركب الحداثة مُتطلِّعةً إلى الأمام، وهي في الوقت نفسه تتطلَّع باستمرار إلى الوراء، مُتأرجحةً في ذلك بين جمود عدم المُجازفة من ناحية، ومخاطر المُجازفة من ناحيةٍ أُخرى!.

ثمَّـة اقـتـراحٌ للخـروج مـن هـذا المأزق - ودون تقـديم أيَّة ضـمـانات بالطبع، ولكن مع قَدَرٍ كبيرٍ من احـتمال النجـاح - يتمثَّل في الواقع في اتِّباع طريق المُحاولة والخطأ، حيث يُمكن ذلك دون أيَّة ضغوط، وحيث يُفسَح المجال لذلك من خلال ما تتيحه الأسواق من فُرَصٍ وإمكانيّات.

وتشكِّل المشـاريع على اختـلاف أنواعـهـا حـقـولاً للبـحث والتطوير والإبداع. وحينما تتكلَّل المشاريع الأولى بالنجاح الباهر، مُتخطِّيةً سائر الحـواجـز والعقبـات، فإن مسـيرة التطوير والإبداع سـوف تصبـح على الأغلب عمليَّةً آليّةً وتلقائيّة.

كـمـا يُمكن، من خـلال تلك المشـاريع، العـمـل على تجـريب أنماطٍ حديثـة ومُبتَكَرة من التـعـاون المُشتـرَك. لا شك أن المُجازفة تشكِّلُ هنا أحيـاناً ضـرورةً حتميّة. وحينمـا تلوح بوادر فشل المسـاعي الرامية إلى التحديث، فلا مناص هنا من ضرورة عدم الاستمرار في تلك المساعي، وذلك لغـرض تجنُّب الازدياد المُحتمَل في حجم الخسـائر التي تكبَّدها المشـروع حـتى الآن. يمكن البـحث هنا من جـديد عن بدائل أُخـرى مُحتَمَلة للإبداع والتطوير.

إن إدراك حقيقة ما تحمله معها المشاريع من فوائد على المدى البعيد، ضروريٌّ حتماً. ينبغي في هذا السياق إدراك القواعد الأساسية التي من شأنها أن تحول دون حدوث نزاعات حادّة فيما بين أطراف التعامل.

لقد باتت المراجع التي تتناول إدارة المشاريع كثيـرة نسبياً، وكذلك الأمر بالنسبة للدورات التعليميّة والندوات والبـرامج التثقيفيّة التي تتناول هذا الشـأن. ليس المطلوب اليـوم إتقـان مـهـارات العـمل

والرقابة والتخطيط فحَسْب، وإنما المطلوب كذلك الأمر العمل على إتقان مهارات قيادة وتوجيه فرق العمل بالشكل الأفضل والأمثل. ويكمن أحد أهم أسباب فشل المشاريع التنموية، في ضعف المهارات القيادية والإبداعيّة، فضلاً عن ضعف مهارات التواصل والاتّصال مع الآخرين.

إن فهم جوهر ما يحمله المشروع من معانٍ على صعيد العلاقات المتشابكة والمُتشعِّبة، مهمٌّ للغاية. ولكي نكون في مأمن، سنسعى لصياغة تعريفٍ دقيق لحقيقة مفهوم «المشروع»:

المشروع هو:

- تخطيط وإنجاز
- هدفٍ واضحٍ ومُحدَّد (أو إطار عامٍ يحدِّد معالم الهدف)،
- بفترةٍ مُحدَّدةٍ زمنياً (ثمة زمنٌ إذن لإنجاز الهدف المرسوم)،
- ويربط المؤسسة المُنفِّذة له، مع الجهات المعنيّة الأخرى بعلاقات اقتصادية متشابكة.
- خارج نطاق الأعمال الدورية الروتينيّة
- وحيث تجري أعمال التنفيذ في معظمها خارج المؤسسة.

يستطيع مدير المشروع أن يعمل على تنفيذ المشروع بأفضل ما يمكن، حينما يتحقّق تماماً من تفاعُل العناصر الأساسية الأربعة على نحوٍ متناغمٍ ومتكامل:

- العنصر الناري، بإثارته لمشاعر الحماسة، وللرغبة في العمل الهادف والبنّاء.
- العنصر المائي، بتقديره واحترامه لآراء الآخرين وأفكارهم، وبتوطيده لأواصر العلاقات المتبادلة فيما بينه وبينهم.
- العنصر الهوائي من خلال تقديره لأهمِّية العمل الإبداعي، وأهمِّية العمل المشترك مع الآخرين.
- العنصر الترابي، في التزامه بالمبادئ والقرارات الأساسية، وكذلك بالعقود والاتفاقات التي تمَّ إبرامُها.

ويستطيع مدير المشروع تحقيق ذلك كلِّه، حينما يراعي هذه المزايا والسمات الأساسية، في اختياره للعاملين الذين سيقومون بتنفيذ خطة المشروع.

وتعود مسألة اختيار العاملين القائمين على تنفيذ هذا المشروع إلى إدارة الشركة. لا شكّ أن مدى أهمِّية المشروع بالنسبة للشركة، من شأنها أن تُحدِّد نمط العاملين الذين سيقومون بتنفيذ المشروع. يُمكن لهؤلاء أن يكونوا من العاملين الأساسيين في الشركة، كما يُمكن أن يكونوا من خارج نطاق المؤسسة، فيما لو اضطرَّت إدارة الشركة للاستعانة ببعض الخبرات الخارجيَّة المُتميِّزة.

ويحصل أحياناً أن ينضمّ بعض الخبراء من خارج الشركة، ممَّن هم قائمون على تنفيذ المشروع، إلى الكوادر الأساسية العاملة في الشركة، وذلك بعد تنفيذ المشروع. يحصل ذلك على وجه

الخصوص، حينما تستمرّ الشركة المُنفِّذة للمشروع، بعد تنفيذ هذا المشروع، بالقيام بسائر المهام والأعمال المرتبطة بالمشروع. هنا لا تجد الشركة أحياناً أفضل من الإبقاء على بعض المتميِّزين والمُحنَّكين من الخبراء الخارجيين، الذين شاركوا في أعمال التنفيذ منذ بدء الشروع في هذا التنفيذ.

ليس من ثمَّة شكّ، أن الاستعانة بالخبرات الخارجية في تنفيذ المشاريع، من شأنه أن يُغني الشركة بالكثير من المعلومات المتعلِّقة بآليات سير العمل (Know how)، الأمر الذي من شأنه أن يُكسِب هذه الشركة المُنفِّذة للمشروع خبراتٍ عريقة في عالَم المشاريع والأعمال.

ثمَّة عوائق وعقبات تواجه الشركة أحياناً فيما يتعلَّق بإدارة المشروع، وذلك بعد تنفيذ هذا للمشروع. ثمة صعوباتٍ إدارية تبرز هنا على الأغلب، مُرتبطة بمسألة التوفيق فيما بين الإدارة على صعيد سير العمل العادي ضمن الشركة من ناحية، وإدارة المشروع من ناحية أُخرى. وفي حال اختيار أشخاصٍ من داخل الشركة للقيام بأعمال هذا المشروع الجديد، فكثيراً هنا ما لا يتم اختيار أولئك الأكثر كفاءةً، وإنما أولئك الأدنى كفاءةً.

وفي الواقع، فإن هذا النمط من الإدارة المتشابكة ينبغي أن يتَّسِم بقَدَرٍ عالٍ نسبياً من المرونة في العمل، ومن وضوح الرؤيا، وذلك لغرض اتِّخاذ القرارات السليمة وطرح الحلول المناسبة لشتَّى المشاكل المستعصية.

من نموذج الشجرة إلى نموذج الدائرة

ينبغي أن لا تخلو عمليَّة إدارة المشروع من الأفكار الجديدة والإبداعيّة. غير أن ذلك لا يعني ضرورة أن تتحوَّل كل فكرة جديدة إلى مشروعٍ جديد. إن تبادل الآراء والأفكار والمعلومات مع الآخرين، هامٌّ وضروريٌّ في هذه المرحلة بالذات. إن نمط تشبيه المؤسسة بالشجرة، يُشكِّلُ في الواقع بحدِّ ذاته، حافزاً لقبول الآخَر، وللاستماع إلى الرأي الآخر.

وفيما لو بَدا نموذج الشجرة أقرب إلى الخيال، منه إلى الواقع، فإن نموذج الدائرة نموذجاً حيّاً يعكس واقع المؤسسة تماماً. (أنظر الشكل ٢٥).

الشكل (٢٥)

ثمّة إطارٌ عام يكتنف الدائرة من جميع الجهات، وهو يُمثِّل السوق في جوهره ومُحتواه، يليه على الفور طبقة سطحيّة خارجيّة تُحيطُ بالدائرة. هذه الطبقة السطحيَّة للدائرة تعكس في مضمونها المجالات الاستراتيجيّة، التي من شأنها الإسهام في جلب الأرباح للمؤسسة. يمكن للناظر في هذا الرسم أن يقرأ بعض معالم العلاقة المتبادلة فيما بين الشركة والزبون. ثمَّة علاقة أُخرى تظهر كذلك الأمر بوضوح فيما بين المورِّدين والشركة. ويُشكِّل هذا الرسم في الواقع نمطاً نموذجياً، نظراً لكونه يعكس واقع التنافس القائم الذي تُظهِرُه العلاقات المُختلفة المتبادلة.

لا شكّ أن مدى استقلاليَّة المجالات الحيويّة المختلفة التي تعكسها هذه الدائرة، مُرتبطة أولاً وآخراً بمدى كفاءة الإدارات المُشرِفة على هذه المجالات. إن تلك المؤسسات التي لا تعمل على تخطيط عمليّات إعداد وتأهيل كوادر قياديَّة، على قَدَرٍ عالٍ من الكفاءة، من خلال تدريب تلك الكوادر على الكثير من المهارات الإدارية الخاصة (مهارات التواصل والاتِّصال، إعداد فِرَق العمل، معالجة النزاعات، تفويض السلطات... إلخ)، سوف تتخلَّف بالتأكيد عن رَكْبِ التطوير الإداري الهادف والفعّال.

إن نموذج الدائرة لا يرمز هنا للشمول فقط، وإنما كذلك لقِصر المسافات، أي في هذا السياق، بلوغ الأهداف بأقصر الطرق المُمكنة. ويعكس مركز الدائرة وظيفتي التوجيه والرقابة. يمكن أن تتم ممارسة هاتين الوظيفتين بأشكال عديدة ومتنوِّعة. ويتم في مركز الدائرة

الإسهام الهادف والمُباشر في رسم آليات تخطيط نمط المُنافسة التي سوف تخوضها الشركة في السوق. كما يُسهِم مركز الدائرة بشكلٍ فعّال في تخطيط آليات ترويج سائر المنتجات، وذلك من خلال رسم سياسةٍ واضحة المعالم تتعلّق بجودة المنتجات من ناحية، وبأساليب الدعاية والإعلان التي سوف يتمّ اتّباعُها.

إن مركز الدائرة يُمثِّل في جوهره، الإدارة العليا للشركة. ترسم الإدارة العليا الإطار العام لسياسات الإنتاج والبيع والتسويق، التي سوف تتَّبعُها الشركة في السوق، وذلك بناءً على التوصيات التي أقرَّها مجلس الإدارة وأصحاب المُلكيّة في الشركة.

وفيما كان يعكس نموذج الشجرة ذلك التأثير الكبير للعاملين على سير العمل في الشركة من ناحية، وعلى قرارات الإدارة العليا من ناحيةٍ أُخرى، نجد في نموذجنا هنا، نموذج الدائرة، التأثير الهائل الذي تبثُّه النواة في الدائرة، وذلك من خلال الأدوات المُباشرة للرقابة والتوجيه، التي تملكها الإدارة العليا في الشركة.

ويُسهِم كلٌّ من نموذج الدائرة ونموذج الشجرة في رسم صورةٍ واضحة المعالم لطبيعة العلاقات المتشابكة، التي تتبادلها الشركة مع الجهات الخارجيّة. إن ما يدهشني باستمرار، إنما هو واقع الكثير من المؤسسات حينما تتحدَّث باستمرار عن الزبون كمحورٍ تدور حوله سياسات الشركة وأهدافها، في الوقت الذي نجد فيه سياسات الشركة وأهدافها، لا تولي الزبون ذلك الاهتمام الفعلي والكبير الذي تزعمه على الإطلاق.

لا شكّ أن أهمِّية الجودة على صعيد الإنتاج من ناحية، وعلى صعيد الإدارة من ناحية أُخرى، تزداد شيئاً فشيئاً مع مرور الزمن. وبازدياد أهمِّية الجودة مع مرور الوقت، تزداد الحاجة إلى الكفاءات والمؤهِّلات الإدارية والفنِّية، بما فيها المهارات القيادية، وذلك على كافة الأصعدة.

إن إدراك المعاني الرمزية التي تحملها معها هذه الصُوَر التي تعكس جوهر الواقع الإداري ضمن المؤسسات، يحتاج في الحقيقة أوَّل ما يحتاج إلى إعادة تنشيط خلايا النصف الأيمن من الدماغ. ربما تجلب ممارسة الهوايات التي تعمل على تنشيط الخيال الذهني، كهواية الرسم على سبيل المثال، فوائد جمَّة في هذا الصدد.

وفي الواقع، فإنه من غير المُمكن تغيير جوهر الأفكار والأنماط السلوكية، دون أن يؤثِّر هذا التغيير على التعابير اللغويَّة والمفاهيم اللفظيّة. ثمَّة حاجةٌ مُلحَّةٌ للارتقاء بنمط الفكر الخيالي والتجريدي من حولنا، نظراً لأن هذا النمط من التفكير يعمل أوَّلاً وآخراً على تنشيط الفكر الإبداعي. إن إدراك جوهر الاقتصاد البيئي يُشكِّل اليوم ضرورةً مُلحَّةً، أكثرَ من أيِّ وقت مضى. هذا يحتاج أوَّلاً إلى إدراك حقيقيٍّ لجوهر العناصر الطبيعيَّة الأربعة، ثمَّ العمل على تنشيط وتفعيل هذا الإدراك. وتؤكِّد هذه الحقيقة العبارة التالية للحكيم الصيني «كونفوشيوس»: «حينما لا تكون العبارات صحيحة، فإن القول لا يُطابِق المعنى. وحينما لا يُطابِق القول المعنى، فلا يُمكِن أن ينجحَ أيُّ عمل».

جودة الوقت، والإيقاع الزمني

إن العنصر الترابي، مُقارنةً بالعناصر الأربعة الأُخرى، هو العنصر الأكثر ديمومةً واستمراراً. إن أهمَّ ما يُمكن أن نتعلَّمه من العنصر الترابي، إنما هو السعي الدؤوب للإبقاء على مسيرة النجاحات المتتالية. هو في جوهره ذلك العنصر الذي يُجسِّد الاستمرارية بكلِّ معانيها. إنها تلك الاستمراريّة المُقترنة بحسن إدارة الوقت بالشكل الأمثل والأفضل.

إن العنصر الترابي هو ذلك العنصر الذي يمتلك الحسّ المُرهَف لإدارة أيِّ شيءٍ، وعلى الأخصّ إدارة الوقت. هو ينظر باستمرار إلى مفهومَيْ العمل والوقت، كمفهومٍ شموليٍّ واحد، وكَكُلٍّ واحدٍ ليس بالإمكان تجزئته. إننا، في تعاملنا مع عنصر الزمن، نميل باستمرار لأن نُركِّز على ذلك البُعد الكَمِّي للزمن. لقد تعلَّم الإنسان على مرِّ العصور، أن يقيس الزمن، من أجزائه الكبيرة، المُتمثِّلة بالسنوات والشهور والأيام، إلى أجزائه الصغيرة المُتمثِّلة بالساعات والدقائق والثواني. ثمة أجهزةٌ في يومنا هذا تقيس الزمن بأجزائه اللامتناهية في الصِغَر، مثل الأجزاء من المائة، أو من الألف من الثانية الواحدة.

إن إدارة الجانب الكمِّي للوقت، يُشكِّلُ بحدِّ ذاته أمراً أساسياً وحيوياً. ثمَّة مثلٌ شعبيٌّ تداولته، على مرِّ العصور، شعوب الأرض كافّةً، وعلى اختلاف ألسنتها، مفادُه: «الوقت هو المال». فكَما يسعى المرء للحفاظ على المال، كذلك يجب عليه الحفاظ على الوقت. وكَما يسعى المرء للاستفادة من المال بشتَّى الأساليب والطرق، كذلك ينبغي عليه الاستفادة من الوقت.

ربما تتضارب على الأغلب، تلك المفاهيم والتعابير اللفظيّة التي تتناول مسألة جودة الوقت، إلى حدٍّ تكاد تنطبق معه هنا، مقولة «كونفوشيوس» الشهيرة، السالفة الذكر. وفي الواقع، فإن ثمّة توازنٌ ينبغي تحقيقه، فيما بين البُعد الكمّي للزمن من ناحية، والبُعد النوعي له، المُتمثّل بكيفيّة إدارته وكيفيّة التعامل معه. لا يخلو الزمن في الواقع من الإشارات الكثيرة والمُتنوّعة، التي تدلُّ عليه وتبيّن وجوده. ليست هذه الإشارات سوى تلك الإيقاعات الزمنيّة الكثيرة والمُختلفة الأشكال، المُقترنة في جوهرها بعنصر الزمن.

ولو نظرنا إلى جسم الإنسان لوجدنا أمثلة كثيرة على مثل تلك العمليات الإيقاعيّة الدوريّة المُقترنة بالزمن، مثل، إيقاعات التنفُّس، وإيقاعات نبضات القلب وضغط الدم والتعرُّق... إلخ. كذلك نجد في تعاقب الفصول الأربعة، بما فيه تعاقب الشهور، المُرتبط في جوهره بالتزامن الدوري الشهري لظهور القمر الكامل، خير مثالٍ على تلك العمليّات الإيقاعيّة الكبيرة، المُجسِّدة للظواهر الكونيّة. كذلك يُجسِّد تعاقب الليل والنهار، المُجسِّد في الواقع لتعاقب الشمس والقمر، خير مثالٍ على ذلك النمط من الإيقاعات الدوريّة لظواهر الكون الطبيعيّة.

إن العمل بما يعاكِس الإيقاعات الدوريّة للطبيعة، يتطلّب بذل قدراتٍ وجهودٍ هائلة. والإنسان متّصل جوهرياً بتلك الإيقاعات الطبيعيّة. هو يُحِسُّ بها من خلال شتّى الأعراض الجسميّة والنفسيّة التي يمرُّ بها.

وللفصول الطبيعيّة الأربعة كذلك الأمر، إيقاعاتها الدوريّة المُنتظمة. إننا نلمس هذه الحقيقة من خلال المواسم الزراعيّة المُختلفة لشتّى ألوان الفواكه والثمار على مدار السنة. كما نلمس ذلك أيضاً من خلال الظروف المناخيّة والعوامل الجوّية المختلفة التي يتميَّز بها كلُّ فصلٍ من الفصول السنويّة الأربعة.

ثمَّة إيقاعٌ طبيعيٌّ آخر، تمرُّ به حياة الإنسان، ألا وهو ما يسمَّى بـ «إيقاع السبع سنوات». فخلايا الإنسان تمرُّ بمرحلة تجديدٍ جذريٍّ لها كلّ سبع سنوات. إن اكتمال نموّ الطفل يتمُّ حتى سنّ السابعة من العمر، بما فيه اكتمال نموّ أسنانه.

وقد عمل الإنسان منذ زمنٍ طويل على تنظيم حياته وسائر أمور معيشته بما يتناسب والإيقاعات الدوريّة للزمن والطبيعة. فمراحل العمر المُختلفة للإنسان تميل لأن تتوافق بشكلٍ دوريٍّ ومُنتظَم مع إيقاعات الطبيعة. فالطفل يبدأ اليوم حياته المدرسيّة في سنٍّ معيَّن. وإن سن البلوغ يبدأ في الرابعة عشرة من العمر. أما فترة المراهقة فتنتهي عموماً مع بلوغ سن الحادية والعشرين.

ويُطلق علماء الفَلَك على الفترة الزمنيّة من عُمر الإنسان، التي تقع بين سن الثامنة والعشرين من العُمر، والثلاثين من العُمر، اسم «ثورة زُحَل»، نظراً لكون الكوكب السيّار زُحَل، يُكمِل دورة كاملة حول الشمس خلال فترة زمنيّة، تُقارب هذه الفترة. هذه هي الفترة من العمر، التي يبدأ فيها المرء بطرح تساؤلاتٍ شتَّى على نفسه، مُرتبطة بحياته بشكلٍ جوهريّ. أمعِن النظر في حياتك بعض الشيء: ماذا طرحتَ على نفسك

مؤخَّراً من تساؤلات؟ ما هي التغييرات والتعديلات التي أجريتها مؤخَّراً على مسار حياتك؟ لا شكّ أن لكُلِّ فترةٍ من فترات عمر الإنسان مُتطلَّباتها، ومَن لا يعمل على الوفاء بتلك المُتطلَّبات في أوقاتها المُخصَّصة لها، فَلَسَوْفَ تُواجهه المُتطلَّبات ذاتها في مراحلَ تالية مُتقدِّمة من عمره.

أما بشأن السؤال حول مدى التصديق بمبادئ ونظريّات علم الفَلَك، فهو ما سأُجيب عليه من منظورَيْن مُختلفَيْن: أوّلاً: لا ينبغي التصديق بشيءٍ إلاَّ بعد التحقُّق منه تماماً، وتوافر سائر المعلومات والحقائق بشأنه. ثانياً: ثمَّة قصَّة قصيرة في هذا الصدد، تتحدَّث عن العالِم الدانماركي «نيلز بور»، الحاصِل على جائزة نوبل للفيزياء:

«لقد لاحظ أصدقاؤه، حينما كانوا يزورونه باستمرار، حدوة حصان مُعلَّقة على عتبة منزله. وحينما سألوه عنها، أجاب بمنتهى الثقة: هي تجلب الحظّ. تعجَّب أصدقاؤه منه، وسألوه ثانيةً: أنت العالِم الفذّ، تؤمن بأشياء كهذه! أجابهم بور: كلاّ، لا أعني ذلك، ولكنني سمعت مراراً أنه حينما لا يؤمن المرء بذلك، فسوف يؤثِّر ذلك بلا شكّ على مسار حياته!».

وفي الحقيقة، فسواءً اعتقدنا بذلك أم لم نعتقد، فإننا مُرتبطون حِسِّياً ومعنوياً بإيقاعات الطبيعة الداخليّة والخارجيّة. وإن توجُّهاتنا المُستقبليّة تتناغم مع تلك الإيقاعات بشكلٍ عفويٍّ وتلقائي.

لعلَّك تقول في نفسك: ربما انحرفنا بعض الشيء عن جوهر موضوع الإدارة والقيادة. حينما تودُّ بالفعل - كمديرٍ أو قياديّ - أن تكون قدوةً صالحة للآخرين في مؤسستك، فنحن هنا في قلب الموضوع

تماماً. كذلك نحن في قلب الموضوع تماماً، حينما تنظر إلى مؤسستك، كجزءٍ لا يتجزّأ من منظومة الكون الطبيعيّة. هو في الحقيقة نمط التفكير الشمولي الذي ينبغي أن يتحلّى به القيادي أو المدير.

إن الإلمام بشتّى صنوف المعارف الأُخرى المتنوِّعة، لَهُوَ من السمات التي ينبغي أن تتوافر لدى المدير في عالمِنا اليوم. فالتلاؤم مع ظروف الطبيعة، والظروف الاجتماعيّة والاقتصادية، بما فيها ظروف البيئة المُحيطة، يُشكِّل بحدٍّ ذاته اليوم مَطْلَباً أساسياً يقع على عاتق العمل القيادي في عالمِنا اليوم.

لقد باتت «نظريّة الأطوار الزمنيّة طويلة المدى» في علم الاقتصاد، سؤالاً تقليدياً يَرِدُ باستمرار في الامتحانات الجامعيّة لطلبة علم الاقتصاد. لقد كان العالِم الروسي «نيكولاي كوندراتيف» رائد هذه النظريّة في العام ١٩٢٦، التي تتناول الأطوار الزمنيّة للرواج الاقتصادي على المدى الطويل. وتكريماً له، أَطلَق العلماء فيما بعد على تلك المراحل المراحل الدوريّة المُنتظَمة، التي تمرُّ بها ظاهرتَيّ الرواج والكساد، اسم «أطوار كوندراتيف الدوريّة». لقد تناولت هذه النظريّة الأطوار الزمنيّة للرواج والكساد على مدى فترةٍ تقارِب ٤٥ - ٦٠ عاماً. لقد شَمَلَت هذه الأطوار في مُجمَلِها المراحل التالية:

- مرحلة التحوُّل من طور المجتمع الزراعي إلى طور المُجتمع الصناعي (طور كوندراتيف الأول).
- طور بناء البنى التحتيّة الأساسيّة، والإنتاج المتنوِّع والمُتشعِّب المدى (طور كوندراتيف الثاني).

- طور تطوير الصناعات الكهربائية والكيميائيّة (طور كوندراتيف الثالث).
- طور الصناعات البتروكيميائية وظهور المفاهيم البيئيّة من حيث ارتباطها بالصناعة والإنتاج (طور كوندراتيف الرابع).
- طور المجتمع المعلوماتي (لم يظهر في العالَم أجمع إلاَّ منذ السبعينات من القرن العشرين)، الذي ينظر إلى الفرد كمحور أساسي مُحدِّد للإنتاجية (طور كوندراتيف الخامس).

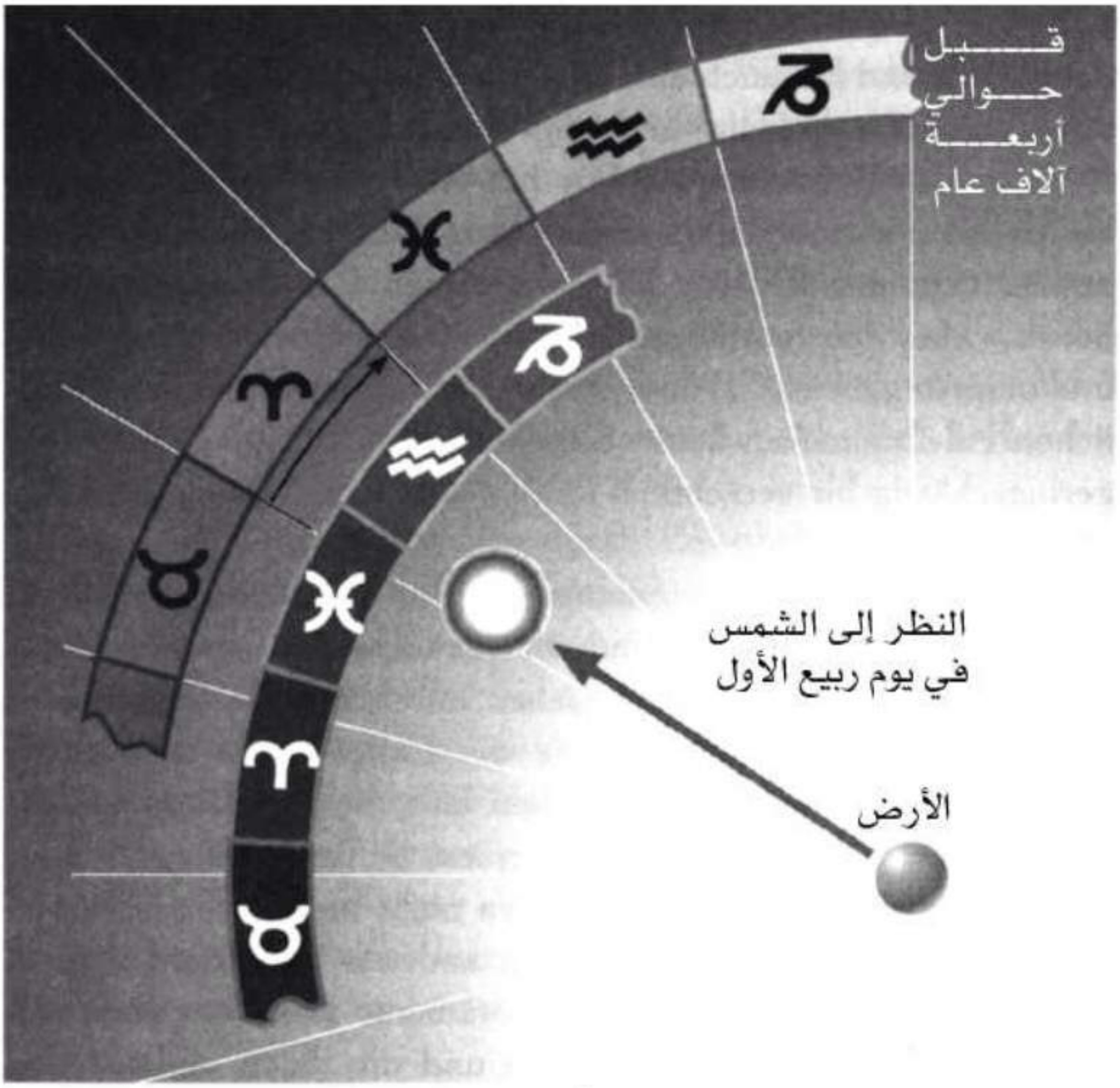
وبشكلٍ عام، فإن الإنسان في العالَم اليوم، يقف وجهاً لوجه في مواجهة طور كوندراتيف الخامس. الأمر لا يعدو كونه هنا مُجرَّد نظريّة، أو بالأحرى خارطة للأرض، وليس الأرض بحدِّ ذاتها. ثمَّة بعدٌ إضافيٌّ خفيٌّ لتطوُّر الحضارة الإنسانيّة، يظهر جليّاً في هذا الطور.

ثمة مقولة في هذا الصدد، للكاتب والروائي المسرحي الإنكليزي «شكسبير» مفادُها: «ثمَّة مدٌّ وجَزْر يظهران في كلِّ لحظة إزاء كيفيّة تعامل المرء مع الحدَث. غير أن الأذكياء من الناس فقط، يُدركون كيف يكون الإبحار إلى شاطئ الأمان».

إن قيادة الآخرين والإبحار بهم إلى شاطئ الأمان، مسؤوليَّةٌ تقع على عاتق أيِّ قياديٍّ في موقع عمله. وتشكِّل المعرفة في يومنا هذا، شرطاً أساسياً لقيادة المؤسسات نحو النجاح. والمعرفة تشكِّلُ اليوم بحدِّ ذاتها منارة الاهتداء إلى ذلك النمط الشمولي المُميَّز في القيادة.

لعلّنا نكتشف في هذا السياق أن ثمة علاقة وطيدة تربط الأطوار الزمنيَّة الكبرى في حياتنا من ناحية، وأبعاد الكون الفَلَكيّة من ناحية أُخرى. هي علاقة تشبه في جوهرها، وإلى حدٍّ كبير، تلك العلاقة الوطيدة التي تربط فيما بين علم الفَلَك وعلم الفضاء.

ولو أردنا أن نسوق مثالاً في هذا السياق، من وجهة نظر برج الدلو، لوَجَدنا أن الرؤيا الفَلَكية تُطابق الآتي: إن مسار الأرض حول الشمس يستغرق من الزمن عاماً كاملاً. وخلال دوران الأرض حول الشمس، فإن الشمس لا تكون ثابتةً، وإنما في حركةٍ دؤوبة ودورانٍ مستمرٍ هي الأُخرى. إن هذا التمازج من الحركة المستمرّة والدوران الإهليليجي لكلٍ من الشمس والأرض على حدٍّ سواء، يكون مترافقاً ومُتزامناً عادةً مع ولادة أجسامٍ نجميَّة مستقرَّة نسبياً. ويعبُر هذا الدوران المتزامن الأبراج الفَلَكيّة المعروفة، كبرج الدلو على سبيل المثال، في محطاتٍ زمنيّة مختلفة، تتوافق مع الأمزجة وأنماط السلوك البشريّة المُقابِلة لها. لقد تمَّ، منذ أكثر من أربعة آلاف سنة، تقسيم الأمزجة وأنماط السلوك البشريّة على اثني عشر برجاً فَلَكيّاً، حيث تزامَنَ دوران الشمس في يوم الربيع الأول، وهو اليوم الأول لبدء السنة الفَلَكيَّة في برج الحَمَل. ونظراً لكون هذا البرج يدور مرَّةً واحدةً حول محوره كل ٢٥٠٠٠ سنة، فإن مركز الشمس يتزحزح في اتِّجاه عقارب الساعة بمقدار دائرة فَلَكيَّة كاملة، وذلك كلَّ ٢٠٠٠ سنة تقريباً. ولهذا السبب فقد تزامَن برج الحَمَل، وتوافق في سماته الشخصية، قبل ألْفَيْ عام في زمن الربيع مع برج الثور (أُنظر الشكل ٢٦).



الشكل (٢٦): نقطة تحوُّل الربيع في برج الدلو

لقد شكَّلت هذه الفترة الزمنيَّة الممتدَّة على مدى ألفي عام حقبة فَلَكيَّة قائمة بذاتها. لقد تميَّزت كلُّ حقبة من تلك الحقبات الزمنيَّة برموزها الدينيّة والحضاريّة، وبمقوِّماتها الفَلَكيّة الخاصة بها. لقد اختلفت معالِم تلك المقوِّمات والرموز باختلاف الأمم والحضارات. فللحضارات الصينيّة المتعاقبة على مرِّ الزمن، مقوِّماتها الخاصة بها في هذا السياق، وكذلك الأمر بالنسبة للحضارات الهندية، أو المصرية أو الأوروبيّة، على سبيل المثال وليس الحصر. لقد حرَّر

النبي موسى شعبه من قهر الفراعنة فيما مضى، في الشتاء الأخير من برج الحوت، منتقِلاً بهم إلى عهدٍ جديد مُفعَمٍ بأزاهير مطلع ربيع برج الحمل.

ويُعتبر برج الدلو في الواقع تجسيداً خالِصاً للعنصر الهوائي. هو رمز التحرُّر من القيود والقواعد البيئيّة والاقتصاديّة الصارمة، التي من شأنها أن تحدَّ بعض الشيء من الانعتاق الحرّ، والانطلاق في الفضاء الواسع الرحب. هو يرمز كذلك الأمر إلى الانعتاق من قيود المادة وقيود الدنيا، والانطلاق في عالَم الروح الأعلى والأسمى.

لعلَّنا نبدأ اليوم في مطلع القرن الحادي والعشرين حقبةً فَلَكيَّةً جديدةً، تُطلُّ علينا من خلالها شتَّى المفاهيم الجديدة الخاصَّة بتلك الحقبة، والمُنظِّمة للعالَم الجديد، عالَم المعرفة والمعلومات. هو في واقع الأمر عهدٌ جديدٌ

يتميَّز أكثر ما يتميَّز، بتلك المفاهيم والمُصطلحات ذات المعاني الكبيرة التي من شأنها الإسهام بشكلٍ فاعلٍ في إعادة تنظيم عالمِنا الجديد، مثل العولمة، والليبراليّة، وإدارة المعرفة، وثورة المعلومات.... إلخ.

لا مفرَّ إذن من التسليم والقبول بتلك الحقائق الكُبرى المميِّزة للعالَم الجديد. ثمة مقولة شهيرة في هذا السياق للكاتب العالَمي «توماس مان» مفادُها:

«سواءً شئنا أَم أبينا، فإن أفضل مايُمكن لنا أن نختاره في زمننا الحالي، إنما هو العمل وفق ماتفرضُه وتقتضيه منظومة العالَم الجديد».

لا شكّ أن نمط التفكير الشمولي يُشكِّل اليوم ضرورةً حتميّةً لكي نكون قادرين حقّاً على تكييف ظروف البيئة المُحيطة، وفقاً لِما تقتضيه حاجاتنا ورغباتنا. ولكي نكون قادرين على تحقيق ذلك، فإنه ينبغي علينا أوّلاً أن نقرَّ ونقبل بما تفرضه علينا مُتطلّبات بناء عالمِنا الجديد. والحق يُقال: هذا هو بعينه تناغمنا وانسجامنا كبشر، مع نبضات وإيقاعات موسيقى الحياة.

العنصر الخامس:

التفاعل المشترك للعناصر

لقد تناولنا فيما سبق، تلك المعاني الكبيرة التي تحملها العناصر الطبيعيّة الأربعة في ثناياها. إن مَنْ يتأمَّل البيئة المُحيطة بتلك النظرة الرمزية والشموليَّة في آنٍ معاً، فهو بالتأكيد سوف يجد العناصر الطبيعيَّة الأربعة في كلِّ مكان وفي كلِّ زمان، مُتفاعِلةً على الدوام فيما بينها في تنوُّعٍ شديد وتناغمٍ فريد.

إن إدراك هذا التفاعل الفريد والمتنوِّع فيما بين العناصر الطبيعيَّة الأربعة يؤدِّي إلى فهمٍ أعمق وأوسع لجوهر الوجود من حولنا . ينبغي أن يكون هذا الإدراك محور جميع أفعالنا وحركاتنا. ويستطيع القيادي في هذا السياق تحقيق أقصى ما يُمكِن تحقيقه من منافع ومكاسب، حينما يكون قادراً بالفعل، على وضع ذلك التفاعل الفريد والمتناغم فيما بين العناصر الطبيعيّة الأربعة، نصب عينيه على الدوام.

لنتأمَّل الآن معاً، كيف يكون تناغم هذه العناصر فيما بينها في سياق المواقف والأدوار القياديّة المختلفة، وبالتالي تأثير هذا العنصر الخامس، الذي يُجسِّد ذلك التناغم المشترك والفريد للعناصر الأربعة:

إن تقديم الخبرات، يُشكِّل في جوهره وبحدٍّ ذاته مهمَّةً قياديّة، حيث تكون مزايا العنصر المائي في هذا السياق بالتحديد ذات أهمِّية خاصة. والمطلوب في هذا السياق بالتحديد هو التالي:

التفاعل المتوازن فيما بين العناصر الأربعة، تكريس
لتكوين فريق العمل الناجح والمتألِّق.

والمطلوب هنا هو التالي:

لقد سبق أن أشَرْنا، أن مشاعر الحماسة تُشكِّل بحدّ ذاتها، أهمّ السمات التي يتحلَّى بها العنصر الناري. تكون النفس البشريَّة هنا لهيباً مُشتعِلاً. غير أن هذه الحماسة لا تكون في أوْجِها، إلاَّ بتفاعل العناصر الأربعة معاً، والسمات التالية ضروريَّة لتحقيق هذا الغرض:

المحادثة الناجحة، الداعمة لمسيرة تطوير العاملين وارتقائهم، تفتقر بالدرجة الأولى إلى مزايا العنصر المائي. إن نجاح هذه المحادثة البنّاءة، لا يكون في ذروته، إلاَّ بتفاعل العناصر الأربعة معاً، وفي سماتها التالية على وجه الخصوص:

الماء

التراب

إن نجاح فريق العمل يعتمد كذلك الأمر على نمط الظهور المُميَّز لكلٍّ من أعضاء الفريق. ويُشكِّل نمط التواصل «الهوائي» في هذا السياق أمراً حاسماً، وذلك من خلال توافر السمات التالية:

الماء

التراب

إن القدرة على تنظيم الأمور، تُعتَبَر إحدى السمات الحيويَّة للعنصر الترابي. ويحتاج ذلك في الحقيقة، أوَّل ما يحتاج، إلى تفاعل السمات التالية للعناصر الأربعة معاً:

الماء

التراب

أكثر مرونة وفاعلية.

إن سـرَّ الوجود، يراه المُتصـوِّفون عـمومـاً في مـحـور هذه العناصـر الأربعة مُجتمعةً. وفي الحقيقة، فإن ثمَّة برعماً خامساً ينبت من ثنايا تصالب براعم العناصر الطبيعيَّة الأربعة. ويُشبه هذا البرعم الخامس، إلى حدٍّ كبير، زهرة اللوتس في العقيدة البوذيّة، كرمزٍ للتحرُّر والانعتاق من قيود المادّة. ليس من قبيل الصدفة حتماً، أن لزهرة اللوتس خمسة أوراق أيضاً. لقد شكَّلت هذه المعرفة في كيمياء العصور القديمة، منارة الاهتداء إلى «إكسير الحياة»، الذي من شأنه أن يحوِّل المعدن البخس إلى ذهبٍ برّاقٍ ولامع، والذي من شـأنه كذلك الأمـر أن يشفي المرضى من سائر عِللهم وأسقامهم.

ثمّة أسرارٌ إذن، اكتنفت هذا العنصر الخامس، الذي يُحسُّه المرء في أعماقه، دون أن يُدركه بحواسِّه الظاهرة. ليس هذا العنصر الخامس في الحقيقة سوى نتاج تفاعل العناصر الأربعة مُجتمعةً. هذا الرمز الذي يُشكِّلُه العنصر الخامس نراه أحيناً، وبوضوحٍ تام ضمن صروح الكاتدرائيّات، تجتمع أقواس القباب الأربعة في أعلى السقف الداخلي للكاتدرائيّة في تصالبٍ فريد، يتسرَّب من خلاله أحياناً في بعض الكنائس نور السماء، وحيث تُحلِّق في أجوائه أحياناً حمامة الروح القُدُس. ربَّما يظهر المسيح هنا مُتربِّعاً على عرشه، في وسط الرسُل الأربعة، الذين يُجسِّدون في الواقع العناصر الأربعة الطبيعيّة. لقد أشارت المخطوطات القديمة إلى هذا التصالب الفريد. لقد أشارت هذه المخطوطات إلى أن هذا التصالب يحوي في جوهره، ذلك السر العظيم الذي يكتنف طريق الحياة الطويل والمُتعرِّج، منذ أزل التاريخ. وقد وَرَد في هذا السياق، في إحدى تلك المخطوطات الأثرية:

«هو يسير مُتأمِّلاً في طريقه المتعرِّج والطويل جداً غارقاً في نارِه ومائه وهوائه وترابه».

وفي الواقع، فإن معرفة هذه الحقيقة، تقود المرء لأن يختبر بنفسه ذلك التفاعل الفريد فيما بين العناصر الطبيعيَّة الأربعة، التي تُجسِّد الأمزجة البشريَّة على اختلاف ألوانها. وكما تُشكِّل تلك المعرفة للصوفيين فائدةً كُبرى، فهي تعود كذلك الأمر على الإداريين والقياديين في مواقع عملهم بفوائدَ جَمَّة لا تُحصى. ثمَّة سرٌّ خفيٌّ يكتنف مسألة فن قيادة الأفراد، ولا مناص على الإطلاق من كون ذلك سيبقى سرّاً إلى الأبد. ليس ثمَّة شكّ، أن نمط الشخصيَّة القياديَّة الكاريزميّة، لا يُمكن حصر جوهرها أو تحديد ماهيَّتها، في شكل قواعد توجيهيَّة أو إرشادات تعليميَّة.

وفي الحقيقة، فإنه ينبغي علينا أن لا تكتفي، ولا بحالٍ من الأحوال، بما تُمليه علينا القواعدِ السطحيَّة المُنظِّمة لفنون الإدارة، والتي كثيراً ما تتناولُها وتتطرَّق إليها أُمَّهات الكتب والمراجع التعليميَّة. غير أن الطريق الطويل والمُتعرِّج لا يخلو من العلامات الكثيرة على المُنعَرَجات، وعلى مُفتَرَقات الطرق، تلك العلامات التي من شأنها أن تُرشِد عابِر السبيل إلى الطريق السليم. ثمَّة سِكَّتان أساسيّتان في هذا الطريق الطويل، ينبغي اقتفاء أثريْهما على الدوام: الأولى، هي تلك التي تُمثِّل في الواقع الجانب الاقتصادي، الذي لا يُمكِن بدونه إجراء أيٍّ تنظيمٍ ناجحٍ على صعيد الشركات والمؤسسات، والثانية هي تلك التي تعكس الجانب الإنساني، الذي لا يُمكِن بدونه كذلك الأمر، ولا بشكلٍ من الأشكال، أن نُطيق مُمارسة أيٍّ عملٍ يُذكَر.

ولا يَسعني في الختام سوى الإقرار، بأن هذه العناصر الأربعة، وكما تبدو لي كصُوَرٍ مُبسَّطة للتوجُّه السليم على صعيد الفرد أو الجماعة، تُشكِّل في جوهرها منارة الاهتداء إلى برِّ الأمان. وكما في البوصلة تماماً، فهي تُوضِّح وبشكلٍ دقيق، الجهات الأساسيَّة الأربعة التي يتساوى في الواقع كلٌّ منها في مدى أهميَّتِه. وإن مسرح الحياة مُستقرٌّ في محور الدرجات الثلاثمائة والستِّين لهذه البوصلة الإرشادية.

«ثلاثون برمقاً في الدرّاجة. وفي الحقيقة، هو الفراغ فيما بينها الذي يُحرِّك الدرّاجة.»

«الحكيم لاوتسي»

6 281125 011186